

سلسلة التطوير الإداري

# تعلم القيادة

تأليف : إلوود. إن. تشابمان



أشرف على الترجمة وراجعها  
د. إبراهيم بن حمد القعيد

ترجمة  
مشيد ناجي عودة

مؤسسة الريات  
للدراسات والبحوث

دار المعرفة للتنمية البشرية

# منتدى سور الأزبكية

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

***<https://twitter.com/SourAlAzbakya>***

***<https://www.facebook.com/books4all.net>***



# تعلم القيادة

تأليف

بات هام  
إلوود - إن. تشابمان

ترجمة

مفيد ناجي - يوسف عودة

أشرف على الترجمة وراجعها

د. إبراهيم بن حمد القعيد

مؤسسة الريات  
نشر الكتب

دار المعرفة للتنمية البشرية  
الرياض

جَمِيعَةُ الْخَطِّ مَحْفُوظَةٌ

الطبعة الأولى

١٤٣١ هـ - ١٤١٠ م



مُؤَسَّسَةُ الرِّيَاضَاتِ  
مَكْتَبَةُ كُتُبِ

بريد - آباد - هاتف: (021227 10096) - 627363 من: بید: 14/2126 الرمز البريدي: 11422024  
البريد الإلكتروني: [Alragata@cyberia.net.lb](mailto:Alragata@cyberia.net.lb) الموقع الإلكتروني: <http://alragatapub.com>

دار المعرفة للتنمية البشرية  
الرياض

العضوية العامة - السعودية - الرياض - ٤٣٨٩٢٦٢ -  
تاكسي: ٤٣٨٩٣٨٣ تحويل ١٠٤ - من: بید: ٥٣٩٥٥ الرمز البريدي: ١١٥٩٣

## نصائح هامة لقراءة هذا الكتاب

- ١- اقرأ الكتاب أول مرة بأقصى سرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتدققها.
- ٢- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.
- ٣- ابذل جهدك لبدء تطبيق الخطوات المذكورة في الكتاب، فالتطبيق والممارسة هما الوسيلتان إلى الإتقان، احتفظ بقلم رصاص لوضع خطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسية، ولحل جميع التمارين.
- ٤- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضًا ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يوميًا مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنكم الاتفاق على الآليات والوسائل التي تمكنكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتحقيق نمط جديد من الحياة الأسرية

والمهنية، تعاونوا جميعًا على بناء حياة جديدة أساسها  
المفاهيم التي استوعبتها من الكتاب. راقب حياتك وهي  
تتغير تغيرًا ملحوظًا وربما بسرعة قد لا تصدقها.



## محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة الناشر .....	٩
أهداف الكتاب .....	١٢
الباب الأول: ما مقومات القيادة لديك؟ .....	١٣
- ميزان مقومات القيادة .....	١٥
- الفرق بين المدير والقائد .....	١٨
- هل المدير الناجح وحده القادر على الوصول إلى القيادة .....	٢١
الباب الثاني: هل أنت مؤهل لتصبح قائداً؟ .....	٢٣
- الالتزام بالسمات القيادية .....	٢٥
- دعوة للتحدي من ثلاث خطوات .....	٢٨
- ميزان التقييم الإداري .....	٢٩
الباب الثالث: تطوير مصدر القوة في قيادتك .....	٣٣

## الصفحة

## الموضوع

- لكل فرد جانب غير مستخدم من جوانب القوة في شخصيته ... ٣٥
- استغلال أفضل السمات الشخصية لديك ..... ٣٧
- ثلاثة مصادر لقوة الشخصية ..... ٣٩
- قلل من الاعتماد على قوة المنصب ..... ٤١
- استغلال القوة المعرفية لديك ..... ٤٤
- استمر الصفات الجسدية لديك ..... ٤٧
- ركّز على أفضل السمات العقلية لديك ..... ٤٩
- عزّز قدراتك على الخطابة والكلام ..... ٥١
- اكتشف نقاط الجذب في شخصيتك ..... ٥٣
- لا تقلل من أهمية موقفك الإيجابي ..... ٥٥
- دراسة حالة رقم (١)؛ ..... ٥٧
- الخلاصة: التوازن في مصادر القوة لديك ..... ٦٠
- الباب الرابع: كيف تطور قدرتك على الرؤية ..... ٦٣
- قدرة القائد على تحديد وجهته ..... ٦٥
- دراسة حالة رقم (٢): الاهتمام الزائد عن الحد بالتفاصيل ..... ٦٧
- لا تترك التفاصيل تتسيك الإطار العام ..... ٦٩
- كيف تؤثر القرارات على وجهة العمل في دائرتك ..... ٧١
- دراسة حالة رقم (٣) ..... ٧٣

الموضوع	الصفحة
- وضع رؤيتك موضع التنفيذ.....	٧٥
- كيف تنقل رؤيتك للآخرين .....	٧٨
- كيف تتعامل مع أصحاب المصالح في مؤسستك؟ .....	٨٠
- حدد أهدافك تصل إلى الرؤية المنشودة.....	٨٣
- حدد بعض الأهداف قبل إجازة نهاية الأسبوع القادم .....	٨٦
الباب الخامس: اتخاذ قرارات أفضل وأسرع .....	٨٩
- القائد واتخاذ القرار .....	٩١
- اتخاذ القرار باستخدام الأسلوب العلمي .....	٩٣
- اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير .....	٩٥
- تفرغ لاتخاذ القرارات المهمة .....	٩٧
- دراسة حالة رقم (١) .....	٩٩
- قرار مهم اتخذته مدير تنفيذي .....	١٠١
- تطوير مهارات اتخاذ القرار .....	١٠٣
- الاهتمام بالتطوير الدائم لشخصيتك مهنيًا .....	١٠٦
- اهتمام القائد بالتطوير الدائم للعاملين .....	١٠٨
الباب السادس: تحمّل مزيدًا من المخاطر .....	١١١
- درس المليون دولار .....	١١٣
- التعلم من الفشل .....	١١٥

## الصفحة

## الموضوع

- ١٠٦ ..... - تمرين على تحليل المخاطر
- ١١٩ ..... - كيف يدير القائد التغيير بفاعلية
- ١٢١ ..... - تمرين حول التغيير
- ١٢٢ ..... - إجابات مقترحة من المؤلف
- ١٢٥ ..... - الطريق الآمن الذي لا يؤدي إلى نهاية
- ١٢٧ ..... الباب السابع: ملخص
- ١٢٩ ..... - مقياس تقييم القيادة/ الإدارة
- ١٣٧ ..... - تحليل النتائج الواردة في ميزان التقويم
- ١٣٩ ..... - كيف تحافظ على دورك القيادي
- ١٤٢ ..... - تطوير مهارات القيادة لديك
- ١٤٤ ..... - تطوير مهاراتك في تحديد الرؤية
- ١٤٧ ..... - دراسة حالة رقم (٥)
- ١٤٩ ..... - إجابات مقترحة لدراسة الحالات



## مقدمة النشر

شرفي في دار المعرفة لسمية الشرة أن عدم كتابنا آخر من سلسلة التطوير الإداري، وهو كتاب «بعض انقيادة» ومثل الكتاب نموذجاً من محاربات الترجمة التي نحرص على إدارتها بحماية ودقة لتحقيق أهدافها في تنمية قدرات الإدارية والتطبيقات ورفع مستوى المهارات الشخصية والاجتماعية لقرائنا الأعزاء.

وكعبيره من كتب دار المعرفة لا يخلق لك كتاب إلى قضاء من السطير أو يضع وقتك في مناقشات جدلية، بل يضع لك الأفكار والمفاهيم على ساطع عيني تطمحي ويأخذ بيدك في خطوات إرشادية ليحدثك تفهم القيادة وتعلم لمهارات القيادة المتطورة بلجاء وتصور في عملك وفي حياتك الخاصة.

ولكن عندما يكون موضوع القيادة قد يسادر إلى الدهر مجموعة من التساؤلات هل يمكن حقاً أن يتعلم الواحد من انقيادة؟ نعم بالتأكيد. وهذا ما يحاول أن يمر به الكتاب بكل سهولة ويسر أليست انقيادة أمراً نظرياً وتعتمد على السمات

العقلية و جسميه في جسم الله سبحانه وتعالى عليها؟ نعم بكل تأكيد ولكن معرفتنا لطريقته التي ينصرف بها العادة والأفعال التي يقومون بها لتأثير في الآخرين يعرر من معومات القيادة ليسا وتحدد نوظف سماتنا الشخصية مهم كانت متواضعة في سبيل إبراز مواهبنا القادية.

ما علاقة لقيادة بالجدية الشخصية أو ما يعرف بالكاريزما؟ علاقة وثيقة للغاية لأن شيئاً من الجدية الشخصية يحبب الآخرين إليك ويربطهم بك ويجعلك أقدر على التأثير عنهم ولكن تطوير مهارات القيادة وتوظيفها التوظيف الأمثل قد لا يكون في حاجة للجدية الشخصية فهناك آلاف القادة الذين لا يتحورن بأي نوع من الجدية الشخصية

وأخيراً ما الفرق بين عبادة والإدارة؟ فرق كبير فقد تكون لديك مقومات عبادة وهي التوكل بحسنه تكون مديراً مثلاً وقد تكون مديراً ناجحاً بمهارات قيادية متواضعة القيادة هي تحديد الاتجاه و رسم الأهداف واستشراف المستقبل، أما الإدارة فهي الحطة وبرامج العمل (أي الكيفية) للوصول إلى الاتجاه والأهداف المطلوبة وبالتأكد عندما تعلم القائد والإدارة وتمرجهما مع بعضهما البعض فنصبح بيادنا برراً وإدارتنا ناجحة.

إن الفكرة الأساسية التي يدور حولها هذا الكتاب هي أن الله سبحانه وتعالى خلق كل واحد من سمات عقلية وجسميه

معيه عند كشافي والركيز عليها وتطويرها فسوف يعرف ذلك من مهاراته المياديه وبمهده له طريق النجاح واستموى في عمله وفي حياته لحاصله ألا تريد أن تتعمد بعدة؟ ألا تريد أن تكتشف هذه السمات وتفصل مؤهلاتك لتصبح قائدا مؤثرا في الآخرين من حولك؟ أعتقد أن كل واحد منكم يرغب في ذلك

أخي القارئ أحتي انقارته، أنسى لك وقتا مستعاض مع هذه الكتاب وأسان الله سبحانه وبعماسي أن يصعلك به ويكتب لك الخير والتوفيق.

الناشر

مسن دار المعرفة لخدمة البشرية

د. إبراهيم بن محمد المنجد

٢٠١٠ ٢٠٠٩ ٢٠٠٨

## أهداف الكتاب

لقد تم تطوير المادة العلمية في هذا الكتاب لمساعدتك على تحقيق لأهداف عالية.

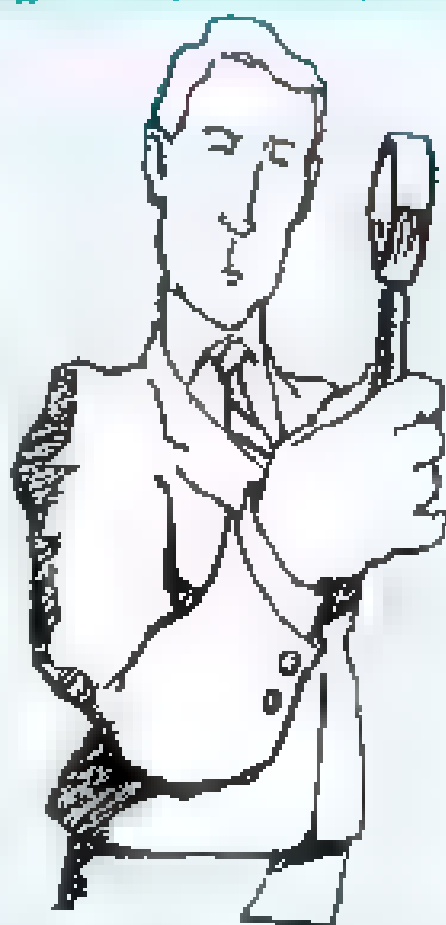
- ١- تعلم مهارات القائد الجيد.
- ٢- تعلم مفهوم القيادة والرؤية القيادية.
- ٣- فهم أسلوب وروح المحاضرة.

٥ ٤٣ ٣

## الباب الأول



ما مقومات القيادة لديك





## ميران مقبوت لقيادة

إذا كنت مديرًا الآن أو توقع أن تصبح مديرًا فقد تسأل  
 كيف إذا كنت تمتلك لمقومات سوفي رمان القيادة انظر في  
 السحرين الوارد أدناه وربما تساعدك في الوصول إلى إخوانه اقرأ  
 المجلد الموجوده عند طرفي الميران ثم صحح دائرة حول الرقم  
 الذي ينطبق على وصفك تمامًا ويبدو أن معظم الناس يحتنون  
 مكان في المنطقة الوسطى بين طرفي الميران

علي محضر

من الممكن أن أكون	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩	أكتفي بأن أكون
مديرًا ممتازًا وأجد		مديرًا جيدًا
الوقت لتبني القيادة		
لدي رؤية واضحة	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩	أهدأ في يومي وأحب
وأحب التخطيط		العمل يومًا بيوم
بعد المدي		

أحب مواجهة المخاطر لأن فيها تحدياً لي	١٩١٦٧٥٣٢٣	محب المخاطر أمكن
أحب الانصراف بالآخرين ومتفوق في هذا المجال	١٩٦٧٥٣٢٣٤٤	مهرب الانصراف لدي عدد جدها لاسي
لدي الرعدة في أن أصبح فائداً متميزاً	١٩١٦٧٥٣٢٣٤٤	أحد الرعدة في أن أكون تابعاً
يسعدني أن أتحد قرارات صعبة	١٩١٦٧٥٣٢٣٤٤	اتحاد القرارات أمر مخيف ومزعج
أبحث عن مسزوبه أكبر وأرحب بها	١٩٦٧٥٣٢٣٤٤	أجيب أي مسزوليات إضافية
أستطيع التعامل مع صعاب العمل مهما كان نوعها	١٩١٦٧٥٣٢٣٤٤	لا أحب الصعاب
أعتقد أن لدي الشخصية لأصبح فائداً ناجحاً	١٩١٦٧٨٩٥٣٢٣٤٤	تسعد القيادة لا تأسيني

### مختوم

إذا حصلت على ثمانية درج فما فوق، فهذا يدل على أن

لديك أربعة مقومات لتصبح قائداً.

وإذا حصلت على مدى بين (١-٣) درجة فهذا يعني أن  
لديك مقومات معقولة للقيادة

أما إذا حصلت على درجة دون (٣) فهذا يدل على أنك  
لا ترغب في إدخال سمات قيادية في أسلوب إرادتك



## الفروق بين المدير والقائد

ليس من السهل تحديد الفرق بين المدير والقائد إلا أن الجمل بآردة أدباء قد ساعدك في تمييز الأبعاد القياسية التي نتحلى بها كدائري و صغ علامة ١ في داخل المربع المناسب

١	المدير	القائد	دور
	يكفي المدير ان يجد بتطبيق التعليمات والاقتراحات الواردة من الإدارة العليا أو القائد فينظر إلى المستقبل ويسأ بالاحتياجات والمشاكل والقضايا قبل وقوعها		
٢	يستقبل المدير الجيد المسؤوليات الموكلة به، أو القائد فيبحث عن هذه المسؤوليات		

م	محتوى	و.ث	د.ث
٣	يتقبل المدير بعد عمل المصاحف في حصة الأدي، بينما يتقبل القائد مخاطر أكبر عندما يكون لها مقومات تؤدي إلى تقدم كبير يحقق مصالح بعيدة المدى		
٤	يتطلع القائد روح لمدره سما لا يمتلك المدير بالضرورة هذه الروح		
٥	يميل المدير لقبول مهام مريحة، بينما يبحث القائد عن فرص فيها تحدٍ لإظهار قدراته القيادية.		
٦	ينظر المدير إلى من يعملون تحت يده كموظفين في حين ينظر القائد إلى العاملين معه كفريق عمل أو تابعين		
٧	إن أهم في الأساس بين المدير والقائد هو الموقف، إذ يكتفي الكثير من المديرين بوضع أهداف متواضعة وتهذب العاملين وتوفير بيئة عمل مريحة واستخدام القوة بحذر، بينما يسعى القائد إلى تحديد أهدافها تحدي وتوليد بيئة عمل حركية		

إذا كانت الإجابة «موافق» في جميع المربعات، فإنك ستجد أن الأفكار الواردة في هذا الكتاب ستكون مشجعة لك، على أن تمارسها وتجعلها ضمن أشطتك اليومية.

## هل المدير الناجح

وحده لنقاد على الوصول إلى القيادة؟

تُبنى القيادة في أي مستوى من مستوياتها على مهارات إدارية أساسية فلا يمكن الحكم على إمكانية وصول شخص ما إلى نقاده هل إدارته نعمة ما إدره حده ولهذا السبب فشل أوست الذين يحاولون تولي مهام القيادة، حتى هل أن يدر إذا لم يكن لديهم مفهوم أساسية في الإدارة

ويبدو أن أشخاص قليلين جدًا يستطيعون أن يحتاروا ضاقت إداريًا جيدًا ويدربوهم كي يتصرعوا بعد ذلك لمسؤولية القيادة وهذا يعني أن المديرين الذين لديهم نعمة في تولي مهام القيادة يجب أن يتصرعوا كي يعلموا كيف يصبحوا.

مرشدين ومدرسين ومندوبين على مستوى عالٍ

مندراء متفهمين يعلمون كيف يحددون الأهداف والأولويات

• متحمسين ومطوري نظم متفهمين

ما المخاطر الناجمة عن الوصول إلى مسؤوليات قيادية قبل أن توضع مهارات إدارية معتارة موضع التنفيذ؟

• من الممكن عدم جني أي ثمرة وعقداتك لعنك الإداري.

قد تصاب بالإحباط إذا لم تستطع الصبر بين مهارات الإدارة ومهارات القيادة

قد يشعر العاملون بعدم وجود أمن وظيفي ويعتدون احرامهم لك

لذلك لا بد من التعامل مع الموضوع خطوة خطوة  
والمطلوب منك أن تشهد وبتطور مهاراتك الإدارية أولاً قبل أن تنقل إلى موضع قيادية.



## الباب الثاني



هل انت موهل لان تصبح قائد ؟





## الالتزام بالمهام القيادية

مع لا شك فيه أنه ليس لكل شخص بطلعاب ليصبح  
ببائي بل يكفي بعض الأشخاص من ذوي القدرات أن يقوا  
مدراء متميزين فقط.

وتفصل هذه الفئة من الناس التعدير و المكافاة التي يحصلون  
عليها من استخدام طرق جددة في الإدارة، كما يتركون مواجهة  
احتمالات التعرض للمخاطر ويفضل هؤلاء أيضاً أن يتبعوا  
تعليمات الإدارة بعدد بدلاً من تولي زمام القيادة من منصب  
يتطلب جهداً أكبر وتعرضاً للمخاطر أشد.

ولذا بالنسبة لك الآن؟

انظر في الأسباب الثلاثة لرئيسة لواردة أدناه والتي ليس  
لماذا اختار معظم المديرين بطور مقومات القدوة لديهم  
أمرأ كل جملة هي التمرس التالي وصنع علامة (٦) في  
المربع الذي يعكس - بدقة - شعورك الحقيقي



٥	لخصه	كلمة سطر	ثوابت مهمة سطر	يبين كلمة السطر
١	أسمي إلى أداء شخصي أفضل مما أسبقه في منصب إداري أريد أن أحس بأنه في مكاني تغيير وتطوير وجه مؤسستي أحسني فقدان موقعي بد بقاء عبي دوري الإداري			
٢	أشعر أسمي محدود الصلاحيات كمدير أريد الحرية في اتخاذ المبادرات والقرارات. لتعبد هذه القرارات. اتخاذ قرارات جريئة فيها شيء من المخاطرة يساعد في تحفيزي على العمل ويجعلني أقرب إلى تحقيق مواهبتي كإنسان.			

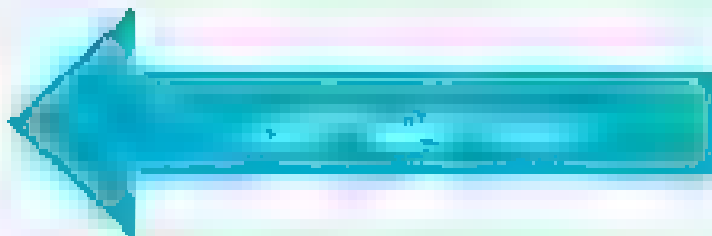
الجملة	كما سطر	أريد بها صما	ليس كما سطر
أريد حركة مدوية. أريد أن أتأكد من أن الكادر التمثيلي بشكل أسرع لا شك أن العلاقة المالية مهمة ولكن الأهم مني رغباتي هي تحقيق أهداف معينة المدى.			

## دعوة لتحتدي من ثلاث خطوات

مجموعة لاوس املا سمودج التقييم الإداري في الصفحة  
اللاحقة

مجموعه اثنائية بين العروق بين المدير المجمع والقائد المجمع  
هي أثناء قراءتك لهذا الكتاب.

مجموعه اثنائية املا سمودج ميران التقييم لإدري و لقيادي  
الوارد في ص (١٥). وفارن ذلك مع مجموع  
درجك في ميران التقييم لإداري و لقيادي  
الوارد في صفحة (٢٩).



## ميزان لتقييم إداري

تصف هذه الاستبانة لبي نحن بصدد ما عشرين سمة من سمات المدير المتميز انظر في هذه السمات كما وردت أدناه ثم بين - بصمتك صدقاً لا - ومستقبلاً - مدى لأهمية التي تعطيها لكل سمة.

درجة الأهمية العالية جدًا = ٥ والمحتصة جدًا = ١

السمة					درجة الأهمية
	١	٢	٣	٤	٥
١) يطمح موظفيه على مجريات الأمور					
٢) أفكاره و صحه					
٣) يبدى الرحمة تجاه الموظفين					
٤) مستمع جيد					

درجة الأهمية					الصفة
١	٢	٣	٤	٥	
					٥) يمنع موظفه جوائز قيمة
					٦) يفسح المجال لموظفيه بحملهم مكاسب.
					٧) يؤمنه موظفوه تأييداً كاملاً
					٨) يوفر مناخاً يصفى شعوراً واحداً سماست
					٩) نظام العمل لديه واحد وثابت
					١٠) يكون شديداً عند الحاجة
					١١) يحترم موظفوه قراراته
					١٢) يستخدم سلطاته بحساسية
					١٣) يشاور غيره في اتخاذ القرار
					١٤) يتبع أساليب عمل مطلقاً في اتخاذ القرار
					١٥) يعترف بخطئه
					١٦) يحافظ دائماً على موقف إيجابي

الصفة					درجة الأهمية
١	٢	٣	٤	٥	
					١٧) يشارك موظفيه كل الإجازات صغيرها وكبيرها
					١٨) يجعل جو العمل منتجاً
					١٩) ينتدب الموظف المناسب للعمل المناسب
					٢٠) يتعامل بشكل أخلاقي جداً في كل المواقف

### مجموع النقاط

ملاحظة: سددوك عربي المصري في فصل قادم  
تحدد درجة لأهمية للمهام الإدارية التي تنهيا منها حالي  
جب مع تحديد درجة أهمية للمهام القيادية وستساعدك هذه  
العملية في تمييز المهارات الإدارية والمهارات القيادية  
وبالتالي ربما تساعدك في اختيار الحظ الوظيفي الذي تختاره  
لنفسك

## ملحوظات

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## الباب الثالث

٣

تطوير مصدر القوة في قيادتك



# منتہی سور الازہکیہ

---

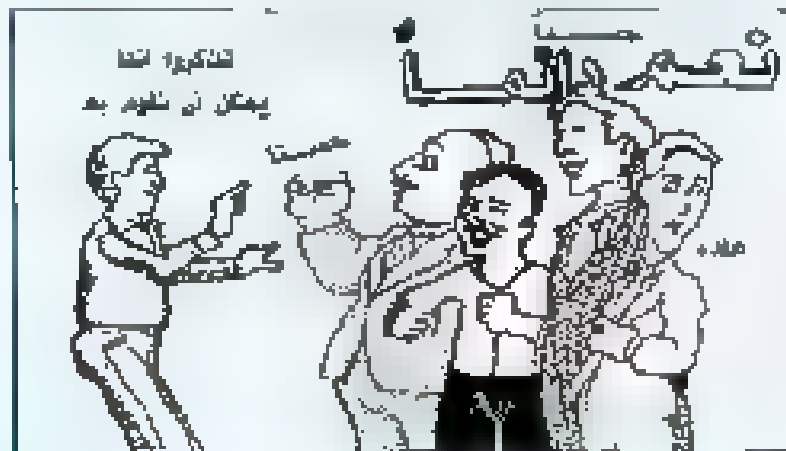
WWW.BOOKS4ALL.NET

[\*https://twitter.com/SourAlAzbakya\*](https://twitter.com/SourAlAzbakya)

<https://www.facebook.com/books4all.net>

## لكل فرد جانب غير مستخدم من جواهر القود في شخصيته

تعرف قوة الشخصية بأنها قدرتك على استخدام أفضل السمات لديك وتصويرها بطريقة تؤثر فيها على الآخرين وتعتبر قوة الشخص أعلى ما يمكن للمرء وعلى سبيل المثال عندما سمع أحدهم يقول «لقد تم مديرنا لنا حواضر» فهذا يمثل حالة إيجابية من شخصية مدير ولكن واحد من شخصيته المربدة يتجاهل لغيره إلا أن قوة الشخص تتفاوت من و د لآخر، ولأهم من ذلك كله ليس مدى ما لديك من قوة الشخصية، بل في كيفية استخدامها الاستخدام الأمثل



وتظهر قوة الشخصية في السمات الجسدية والعقلية معاً، وتبدو آثارها عندما يستعر أصحابها السمات لديهم أفضل استعمال؛ حيث تعلموا من الزمن أن يعرفوا هذه السمات عن غيرها ويركروا على تحصيلها ونقلها للآخرين وبهذه الطريقة تسامي قوة الشخصية لديهم

وبعثر قوة الشخص عنصرًا مهمًا لدى القادة؛ لأنهم تشدد همم التبعين لديهم بلوصول إلى أهداف جديدة لذلك يتوجب على القادة أن سمو قوة الشخصية لديهم لاستخدامها بحكمة لتأثير في الآخرين. وسركر في هذا الفصل على مساعدتك في تطوير قوة الشخصية لديك.



## استغلال أفضل السمات الشخصية لديك

صمد ومن ليس بالبعيد، اعتقد علماء النفس والخبراء في الإدارة أن ما يحتاجه شخص ليصبح قائدًا ناجحًا هو، جماع عدد من السمات الشخصية فيه إلا أنه لم يمكن أحد في ذلك الوقت من إثبات صحة ما كان يطلق عليه كثير من أساس نظرية السمات. واليوم يتفق الخبراء على أنه توجد سمات شخصية كثيرة ومسوعة بحيث لو اجتمع بعضها في شخص لأمكن اعطاء أن به درجة من قوة الشخصية وبعبارة أخرى لا يمكن القول بأن شخص ما غير مؤهل لتقيدة إذ كان يصعب العبارة على عييه ويستع بطول قامته ويهوى قراءة الكتب.

وعلى أية حال، يحتاج الشخص الذي يريد أن يصبح قائدًا ناجحًا إلى تحديد أفضل سمات لديه وتطويرها والتدريب على كمية إصاها للأخرب الصناعية وجعل هذا هو التحدي الرئيسي الذي يواجهه عندما يرم نفسه بإدخال سمات قيادية في أسلوب إدارته. ويترجى عنه أن يسأل نفسه هذه الأسئلة:

هل أستطيع أن أدرك أفضل السمات الحسنية لدي  
وأوصلها للآخرين؟

هنا هناك إمكانية لتحسين مهارتي المعطية؟

هل لدي بعض السمات العديدة الجيدة التي يجب أن أركز  
عليها وأوصلها بشكل أفضل للآخرين؟

إن أفضل وسيلة للتأثير على الآخرين أن يركز الشخص  
على السمات المتميزة الخاصة به، وألا يشعر نفسه بسمات  
أخرى أقل سميًا فمثلاً، وإذا كان لدى شخص فصاحة في  
التعبير عن نفسه، فليحافظ على إبراز هذه السمة وإذا كان لديه  
قدرة على التحمل أكثر من غيره، فليداوم على تطوير هذه الصفة،  
وهكذا.



## ثلاثة مصادر لقوة الشخصية

### ١) قوة الشخصية :

حتى يتسنى لك فهم مقومات قوة الشخصية لديك، لا بد أن تتفهم مصدرين رئيسيين أحدهما ينفوه وهما ' قوة المنصب الوظيفي، وقوة المعرفة ويوضح الرسم أدناه حجم القطاع لكل مصدر من مصادر القوة الثلاثة، حيث تحتل قوة الشخصية القطاع الأكبر، إلا إنه من الخطأ التقليل من أهمية القطاعين الآخرين



### ٢) قوة المنصب الوظيفي :

تتحقق هذه القوة من المنصب الوظيفي الذي تتولاه، وليس من معرفتك أو خبرتك أو حتى من قوة شخصيتك

فمثلاً في المحظة التي يحصل فيها أحد الأشخاص على تربيته إلى منصب مشرف، تردد صلاحياته وقيوته إلا أنه يحدث أحياناً سوء استخدام لهذه الصلاحيات على كافة درجات السلم الوطني.

## ٢) قوة المعرفة:

مع هذه القوة من مدى فهمك للمهارات والمفاهيم العلمية الموضوعة في سياق عملي فعال لدور محدد تقوم به ومع تقدم المجتمعات واتجاهها بشكل متزايد نحو التصنيع والتعبئة، ازدادت التخصصات وازدادت معها كذلك الحاجة إلى قوة المعرفة في مختلف المجالات.

وعند يقرر شخص يعمل على بناء مهاراته في مجال من مجالات العمل، يبدأ في التفكير في مصادر القوة المتاحة لديه ونتيجة لذلك، يبرز الحاجة لأحد الأمور التالية بعين الاعتبار:

- \* كيف يمكن استخدام كل مصدر من هذه القوى بشكل دقيق وحساس؟

- \* متى يحصل استخدام مصدر قوة دون غيره؟

- \* كم يمكن تحقيق التوازن الأمثل في الاستخدام اليومي لمصادر القوى الثلاثة؟

وسنحاول الإجابة على هذه الأسئلة في الصفحات القادمة

## ثقل من الاعتماد على قوة المنصب

لا شك أنك - كمدير - أعطيت سلطتك على غيرك ، وقد يتمتع الأشخاص الذين هم أعلى منك في السلم الوظيفي بسلطات أوسع ، إلا أن هذا لا يصل من أهمية سلطات المصوِّحة لك ، ومن ناحية أخرى ، يمكنك - كقائد - أن تحس من أهميتك بالنسبة للمؤسسة التي تعمل فيها عن طريق الاضطرار إلى أن تكون صاحباً أوسع قليلاً من المصوِّحة لك رسمياً بحكم منصبك. أما إذا كنت مديراً جديداً ، فيسبب أن ثقل من الاعتماد على دور المنصب وتوازنه مع الأدوار الأخرى.

وبالتأكيد فإن تعبك رئيساً في العمل يعني أنك ستسبب زيادة فريق العمل وهذا سيعطيك التأثير المرتبط بهذا المنصب. ولكن تذكر أنه بدون موارد هذا الدور وزيادة مساحة الأدوار الأخرى فإنك تفقد التأثير المطلوب وعلى أية حال ، فإن القوة المستمدة من المنصب الوظيفي تنشر متباعدة مؤقتاً. والآن انظر إلى المواقف المذكورة لتالية وضع إشارة (٧) في دحل للمربع المقابل لكلمة (أوافق) أو كلمة (لا أوافق)

١	المفردات	وثق	لا وثق
١	لا يحتاج القائد لحقيقي أن يدرك طريق عمله أنه هو الذي يتولى المسؤولية		
٢	كل من سخدمت قوة المعرفة (قوة الشخصية بفاعلية أكبر قلت حاجتي لاستخدام قوة المنصب.		
٣	حتم النظام هو أفضل وسيده لاستخدام قوة المنصب. وأحياناً يستخدم المنصب لإعادة هيكلة مؤسسات الأعمال لكي يضمن جميع العاملين إلى أفضل درجات الإنتاج.		
٤	من الممكن إظهار قوة منصبك من خلال نشاطاتك وأعمالك		
٥	عندما يحترمك العاملون لشخصيتهم فإنهم يكونون أكثر ميلاً لاحترام المنصب الذي تتولاه.		
٦	من الممكن أن يسيء المسؤول استخدام المنصب الموكل به.		

٨	الموقف	إيجابي	لا إيجابي
(٧)	ليس من السهل على شخص استخدام الصلاحيات الممنوحة له في منصب جديد خاصة في بداية الأمر		
(٨)	على القائد الذي يسعى لتوسيع صلاحياته أن يعرف - منذ البداية - كيف يفعل ذلك بفعالية وحساسية.		

## استقلال اقوة المعرفة لديك

يقدر كثير من المدراء و لقادة بشكل كبير من المعرفة كمصدر من مصادر اقوة، ولي جميعه الأمر، تعتبر اقوة معرفيه أفضل طريق لإبرار اقباده وأسمها وهو بأحد قليلًا لماد يحترم معظم اساس الحكماء والمعلمين والمصلحين يعرفوا أنه بسبب كونهم مصاح معرفة لإرشاد الآخرين وتوجيههم وبناء على ذلك يجدر بك أن تكامح لتكون مرشدًا ومعلمًا وفائدًا للعالمين من حولك وبمعنى آخر، كن لهم معلمًا ومرشدًا ومواضع بأن شاركهم معرفتك وتحصن الوقت الخافي لإعنائهم التعليمات بطريقة شعبة وواضحة عندئذ يتحون العملوا من حولك إلى اتباع محصلين باستحداثك أسلوب معرفه لبناء علاقات أفضل معهم.

ومع الأخذ بعين الاعتبار ما ورد أعلاه، نرجو منك أن تنظر في المواقف التالية وتصح إشاره (٦) في داخل المربع المناسب لك.

١	موقف	وافق	لا وافق
(١)	يحتاج القادة إلى أن يكونوا أكثر حساسية وكرمًا في مشاركة العاملين معهم ومعرفةاتهم		
(٢)	تعتبر القوة المعرفة أفضل وسيلة لكسب احترام العاملين لقادتهم.		
(٣)	كما رادت ذرايتك بعملك رادت هورتك المعرفة، وبالتالي لا بد من المحافظة على الدراية بالعمل عن طريق الاستمرار بالتعلم		
(٤)	إن الاستخدام المفرط للقوة المعرفية من قبل القائد يؤثر سلبًا على جو العمل.		
(٥)	تعتبر قوة لشخصية أفضل وسيلة لنقل القوة المعرفية للآخرين		
(٦)	يحتاج الشخص إلى أن يكون حساسًا في استخدام لقوة المعرفة، على عكس ما هو عليه الحال في استخدام قوة المنصب.		

١	المواصفة	أوصف	لا أوصف
(٦)	يوجد لدى المدراء والقادة قوة معرفية أكثر مما يدركون. لذلك، عليهم أن يعدلوا من استجابتهم		
(٨)	تعتبر الحرية لعملية وسيله ممتازة لاكتساب المعرفة المعرفية.		

## استثمر الصفات الجسمانية لديك

ربما تصاب بالدهشة عندما تطلب من أحد أن يعطيك اسم  
 له ما وقد يكون ذلك لك أن صورته انقلب بعد ذلك مخلقة  
 كثيرًا عما توقعته ويدرك بعض القادة أحيانًا أهمية إبراز السمات  
 الفريدة التي يملكونها ولكن هذه السمات قد لا تأتي حَسَنَ  
 مجال للوقفات المألوفة. مثلًا هناك قادة يتميرون بفصص دمتهم  
 واحرون بكبر أحجام أروهم واحرون لا تعيهم معايير المظهر  
 الشخصي كثيرًا.

وعلى أية حال فإن معظم لقادة فيهم من السمات ما يجذب  
 الانتباه فكلهم يستعمل سمة جسمية عربية سامعني انتمليدي  
 ليجذب إليه الاهتمام

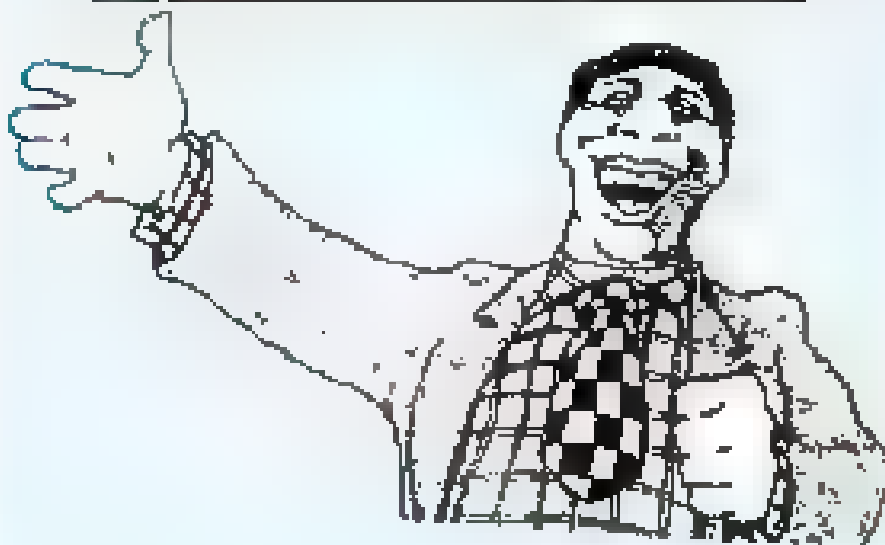
ولو سألت نفسك هذا السؤال لو أنني ركزت على سمة  
 غير عادية في شخصي فهل سريده من قوة الشخصية لذي أكثر  
 مما لو حاولت التركيز على سمة عادية؟ في معظم الحالات  
 تكون الإجابة «نعم»، لأن الأبع يريدون من قائلهم أن يكون  
 متميزًا في جانب ما

انظر إلى السمات مجسماتية العشر المذكورة أدناه، حدد ثلاث سمات منها تميزك تمييزاً واضحاً عن غيرك وذلك بوضع دائرة حول السمات المناسبة

- |                                 |                    |                     |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|
| (١) العيون                      | (٢) الشعر / اللحية | (٣) المظهر الخارجي  |
| (٤) الانتماء                    | (٥) ملامح الوجه    | (٦) ملامح الشخصية   |
| (٧) حجم الجسم                   | (٨) لون البشرة     | (٩) العناية بالمظهر |
| (١٠) الصورة العامة (١١) أخرى .. |                    |                     |

إذا كنت مهتماً في نقل صورة قيادية أكثر جذبة وحداية عن نفسك من السابق، فعليك بالتركيز على السمات التي وصفت عليها دائرة، وعندها ستجد نفسك مغبولاً أكثر لدى الآخرين ومرتاحاً مع نفسك، وهذا بدوره سيعطيك ثقة أكبر بنفسك

ثقة أكبر بنفسك تعادل قوة شخصية أكبر



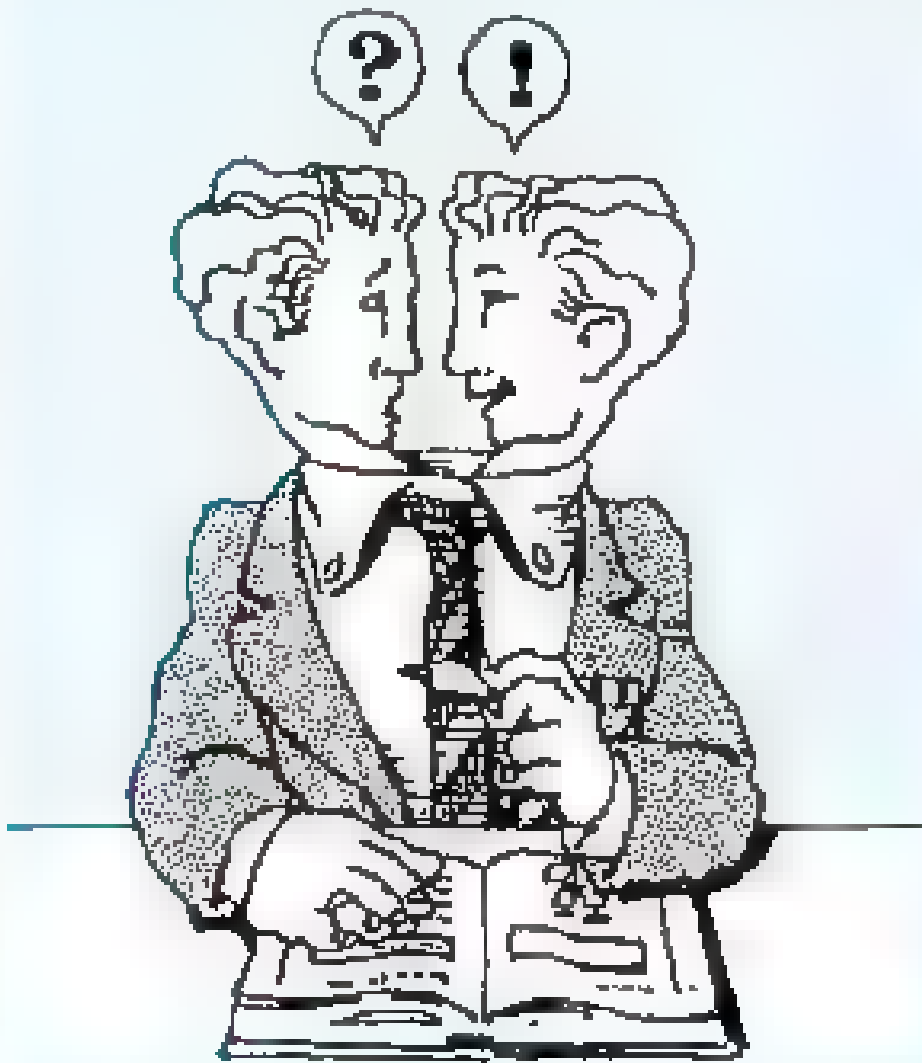
## ركّز على أفضل السمات العقلية لديك

بدو أن تحديد السمات العقلية لدى الفرد أصعب من تحديد سماته الجسمية ولكن لا بد لنا كقائد أن نميز سمات غير عادية حتى بقدرتك وبصحتك الآخرين

وتشبه سماته أذناه إلى بعض سمات عقلية لدى العادة التي تساعد العاملين لديهم على الشعور بالأمان لوضعي صمغ دائرة حول ثلاثة من أقوى السمات في شخصيتك أو ثلاثة تحب أن تسميها في شخصيتك في المستقبل كمائد

الصبر	الأمانة	العناية مع الآخرين	الشجاعة
الذاكرة	النظام	الثقة على الحسم	العدل
النيات	الرغبة في المعمورة	الموقف الإيجابي	
المثيرة على الخروج من الأزمات	الرغبة في تحمل المسؤولية	الحرم	
القدرة على تحمل ضغوط العمل			
أخرى			

ونعد أن حيرت الآن ثلاث من اسماات العقلة البارزة في شخصيتك فكر فيها بكل عمق وابحث عن الطرق التي تعززها في شخصيتك ويطيحه النحون كل اسماات العقلة لديك متساعدك كي تصبح قديداً أفضل، ولكن لفكرة هنا أن تركز على اسماات المصيرة لديك مع عدم إهمال اسماات الأخرى ولا بد أن تكون حذراً في اختيار اسماات البارزة لديك والتركيز عليها سيكون من السهل العناية أن يترك العاملون معك هذه اسماات البارزة ويحفظونها عنها بصراحة عند تقييمهم بقدر تلك القياسية



## عزّ قدرتك على الخفايا والكلام

لقد أجرى مؤلف هذا الكتاب حلل سنوات عديدة مع متبنين دائماً متغيرين وسأل كل واحد منهم هذا السؤال:

ما الذي يساعدك على أن تصبح قائداً؟

وقد أجاب بعضهم بأن قدراتهم البحتة كان لها الدور الأكبر في وصولهم إلى مكانتهم القيادية

هل فكرت يوماً في الاستماع إلى صوتك؟ لماذا لا تفكر في تسجيل صوتك على شريط وتستمع له مراراً ومراراً؟ وحدد بعد ذلك إذا كان صوتك خافياً أم قوي السرة؟ واضحاً أم غير مفهوم ولا شك أن اختارك بمفردات مهم ولكن الطريقة التي تطلق بها هذه المفردات أكثر أهمية

ومن الممكن أن تدرب صوتك كي يصبح واضحاً وقوياً وحاسماً. وبمساعدة بصوت القوي الواثق على أن تضع سلطة أقوى في الرسائل التي ترسلها للعالمين من حولك، مما يعزّز من مركزك القيادي في نفوسهم

انظر في لأفراحنا البسيطة البهجة التي قد تساعدك في  
تعبير قدرتك الخطيبية:

\* إذا كنت ترغب في تطوير قدراتك الخطيبية الحق  
بدورة تدريبية في فن الخطبة

\* يجب أن نؤمن إيماناً كاملاً بما نقول.

\* تجنب استخدام لأصوات العذوبة مثل ، يعني، أم  
ايه.

\* يجب استخدام التعبير التي تزيد لبرير وكذلك يجب  
استخدام أسلوب الجمل الشرطية.

\* ليكن موقفك إيجابياً في اتصالاتك مع الآخرين، وحافظ  
على انشابة دائمة لأي المراقب الصمة لي تطلب  
غير ذلك.

\* بعدم عدم الإطالة في الحديث الكلام لا يقدس بالكم  
بل بمدى استماع الآخرين إليه وقبولهم له

\* كن خطيباً يارحاً ومستمعاً منصتاً

\* وازن بين براعة الحديث ومهارة الانصات

احمل من صوتك وسيلة فعالة لتقوية شخصيتك

## اكتشف لماذا الحدوث في شخصيتك

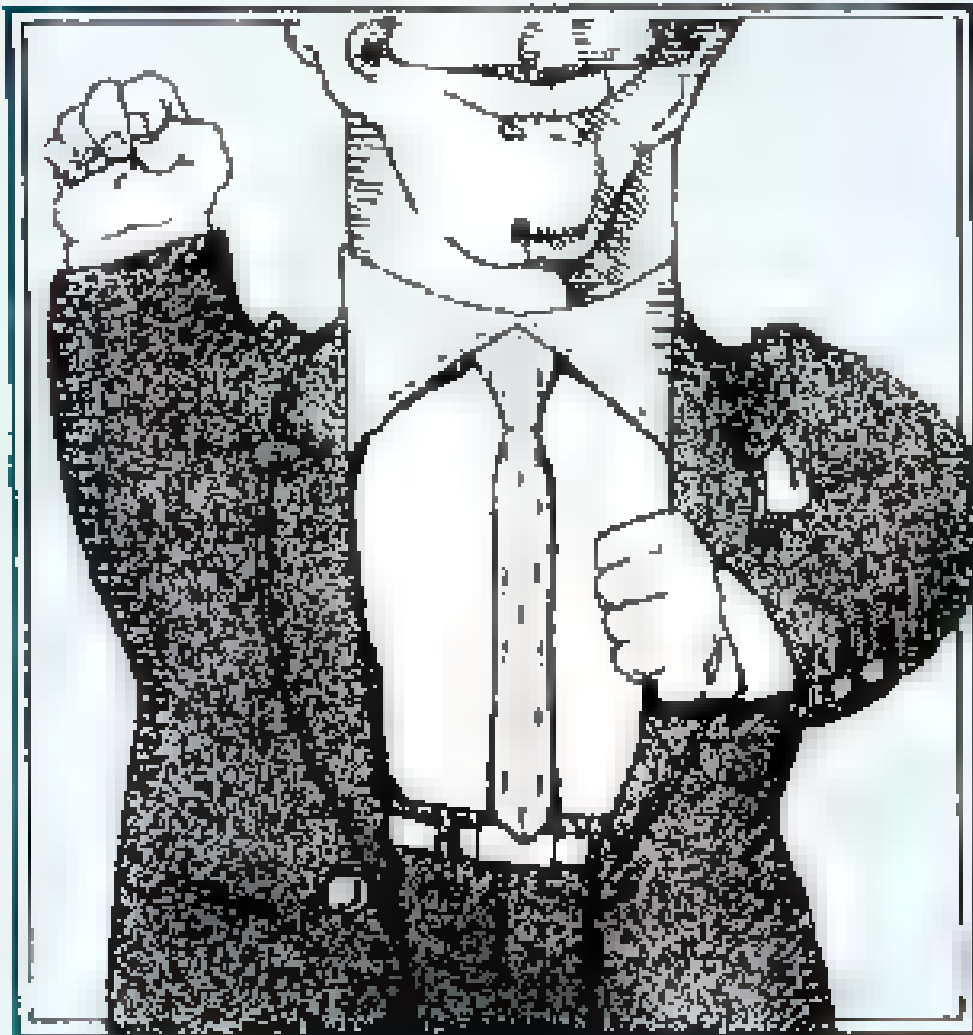
نعرف الجاذبية الشخصية على أنها وسيلة من وسائل الجذب النفسي، بحيث تجعل الآخرين مستجيبين لصاحبها بطريقة أكثر إيجابية. نستطيع الواحد ما أحياناً أن يظهر جاذبية في شخصيته بالتركيز على سمات محددة.

وقد يتبادر إلى الذهن سؤال هو هل شخصيه الفرد مصطلح مرادف لجاذبيته؟ والإجابة على هذا السؤال تقول ليس تماماً إذ يكون لشخصيه من محمل السمات الجسمية والاعقديه للفرد التي تعمل بالآخرين على شكل صور أما الجاذبية فهي مزيج سمات جاذبية محدوده العدد لتوليد صورة عامة مميزة

وهذاك سؤال آخر يتردد إلى السطح هو هل يتمتع كل الفادة بسمة الجاذبية الشخصية؟ والإجابة بالتأكيد ستكون بالنفي وهي الحقيقة يدرك معظم الفادة هذا الأمر ولكنهم يحاولون الاستفادة من الحد الأقصى من سماتهم الشخصية وهي دراسة قصيرة غير رسمية بين أن ١٠ فقط من الفادة قيد الدراسة يتمتعون بجاذبية معينة وهذا لا يعني أن سمة الجاذبية غير مرغوبه هي القذرة

ولكن أغلب القادة يدركون أنهم يستطيعون تطوير قوة تأثيرهم  
الشخصي وفاعليتهم بدون وجود الجاذبية الشخصية.

وعندما يقرر المدير الناجح الانتقال إلى مرحلة القيادة  
فإن من الحكمة له استغلال أفضل السمات الجسمية والعقدية  
لديه دون أن يقلق نفسه فيما إذا كان هذا التعبير يجعله ذا شخصية  
جذابة وكما سيتم عرضه في الصفحات اللاحقة من الكتاب فإن  
القيادة تعني أكثر من مجرد الشخصية.



## لا تقلل من أهمية موقفك الإيجابي

لا أحد يعارض المفهوم الذي يفيد بأن الموقف يعبر أقوى سمات الشخصية لدى الفرد وأكثرها أهمية. إن الموقف الإيجابي المصدق هو عنصر لم يبرر مشكك وضح كل السمات الأخرى الصحيحة في الفرد، وأنه للعصر الضروري لإظهار صورة القادة الناجحة سواء توهرت لديها سمات جديدة أم لم تنوثر. إن الموقف الإيجابي هو القوة الساحرة التي تنقل شخصية الفرد للأحرار في أعلى صورها.

ويمثل الموقف ببساطة الطريقة التي تنظر بها للعالم من حولك. إنه ظاهرة عميقة يشل نمط التفكير لديك على جوانب الحياة المختلفة وعدم تركيز على الجوانب السلبية، وهي كثيرة، فإنه يتولد لديك هي نهاية العظماء موقف ملي وعندها يركز على الجوانب الإيجابية فإنه يتولد لديك موقف إيجابي. إن الموقف الإيجابي أعلى ما يمكنك الفرد، وهو بصفة للشاند ضرورة حتمية.

ويمثل الموقف أيضًا لطريقة التي تنظر بها إلى نفسك،

وقد كنت ترى في نفسك مديرًا ناجحًا، فأعجب لهن أنك ستكون كذلك وإذا كنت ترى في نفسك قائدًا ناجحًا، فاعجب أن ذلك سيحدث.

### انظر الآن في الاحتمالات التالية

- \* عندما تكون إيجابيًا يتأثر العاملون من حولك بهذا الموقف ويكونون إيجابيين
- \* يحوّل الموقف الإيجابي الشخص الذي يسهل تجاهلها إلى شخصية يصعب تجاهلها
- \* لا يستطيع القائل ذو الموقف السلبي أن يحتفظ بأبعه لمدة طويلة.
- \* يستطيع الفرد أن يتعلّم مقررات شخصه عندما يكون إيجابيًا
- \* يكون الفرد أكثر إبداعًا عندما يكون موقفه إيجابيًا
- \* يحوّل الموقف الإيجابي الحماس المحزون في داخل الشخص وبذلك يكون لديهم ثقة أكبر ليقوموا بدورهم كمادة

## دراسة حالة رقم ١

### اختيار الفصل الدراسي المنوشرة

كز من هيثم الشهور الأولى التي تمت ترقيته كي يصبح مديرًا مقيمًا، فقرأ كتبًا كثيرة عن الإدارة وحضر ندوات متخصصة في المجال نفسه ثم طبع عملًا ما تعلمه من طرق ومبادئ في الإدارة. وقد أعجب كبار المسؤولين في المؤسسة إعجابًا كبيرًا بأداءه المتميز.

وكان هيثم قد أخذ من أحد المدراء ندوة عملية له في إدارته وتبين له فيما بعد أن هذا المدير مرشد من طراز جيد ولكن هذا المدير مع إدارته انتمية لم يعط أدوارًا قيادية، لأنه لم يقدم على المعامرات لضرورة يصبح قائدًا.

وسبب ذلك أخذ هيثم يبحث عن نموذج قيادي آخر يرتفعه لنفسه، فوجد ذلك في شخصية مدير وداد.

قوي يدعى عماد ومذ ديث الرقب، أصبح هيثم حركيًا  
مواجهد في كل مكان تقريبًا في مؤسسه وكان يستخدم  
مصادر القوة الثلاثة التي أشرب إليها سابقًا وقد هيثم  
بروحته مرة قررت أن أبدأ لعمل كمند حتى أحقق التقدم  
الذي أصبر إليه

هل هذا الموقف مألوف في مؤسسه التي تعمل  
فيها؟ هل يعني المدراء المسميرون محصورين في احاط  
الإداري فقط؟ هل من الضروري أن تصبح قائدًا كي تحقق  
تقدمًا في عملك؟ أجب على هذه الأسئلة ودربها بالإجابة  
التي أوردتها لمؤلف صفحة (١٤٩)

## ملاحظات

١. ٢. ٣. ٤. ٥. ٦. ٧. ٨. ٩. ١٠.

١١. ١٢. ١٣. ١٤. ١٥. ١٦. ١٧. ١٨. ١٩. ٢٠.

٢١. ٢٢. ٢٣. ٢٤. ٢٥. ٢٦. ٢٧. ٢٨. ٢٩. ٣٠.

٣١. ٣٢. ٣٣. ٣٤. ٣٥. ٣٦. ٣٧. ٣٨. ٣٩. ٤٠.

٤١. ٤٢. ٤٣. ٤٤. ٤٥. ٤٦. ٤٧. ٤٨. ٤٩. ٥٠.

٥١. ٥٢. ٥٣. ٥٤. ٥٥. ٥٦. ٥٧. ٥٨. ٥٩. ٦٠.

٦١. ٦٢. ٦٣. ٦٤. ٦٥. ٦٦. ٦٧. ٦٨. ٦٩. ٧٠.

٧١. ٧٢. ٧٣. ٧٤. ٧٥. ٧٦. ٧٧. ٧٨. ٧٩. ٨٠.

٨١. ٨٢. ٨٣. ٨٤. ٨٥. ٨٦. ٨٧. ٨٨. ٨٩. ٩٠.

٩١. ٩٢. ٩٣. ٩٤. ٩٥. ٩٦. ٩٧. ٩٨. ٩٩. ١٠٠.



## الخلاصة

### السوازل في مصادر القوة لديك



بطبيعة الحال، كلما طورت قوة الشخصيه لديك بشكل أكبر، كان الدور الذي تقوم به - كمائد - أقوى واتصالك بالأحرار أفضل وقدرتك على إقناع الأحرار تتصوّراتك أعظم وبمعنى آخر تزداد عدداً شخصيتك انوية على تحريك عدد أكبر من الموظفين إلى اتباع

ولا بد من التنبيه إلى نفسيه مهمه وهي أن حضورك على قوة شخصيه لا يعني كل شيء، بل الأهم من ذلك الكفءه التي تسحر بها هذه القوة والحسابه تجاه الأحرار فهي المفتاح ويصح التعامل مع الأحرار بأسلوب حساس أمر سهل عندما يحصل السوازل بين مصادر القوة بثلاث قوة الشخصيه وقوة المنصب الوظيفي وقوة المعرفه إذن هناك عدة متغيرات تؤثر في نجاح لقيادة،

المقائد الذي لديه قدر كبير من المعرفه يكون داعلاً ومؤثراً

حتى مع قوة شخصية متواضعة.

والقائد الذي لا يعرض نفسه على الآخرين من خلال منصبه الوظيفي وإنما يركز على قوة المعرفة في مجال تخصصه يمكن أيضاً ان يكون واعياً ومؤثراً حتى مع قوة شخصية متواضعة.

والفائدة الذي لا يصبغه مركزه الوظيفي كثيراً من القوة وليس لديه معرفة متخصصة يمكنه الاعتماد في حسه على قوة شخصيته.

وباختصار، فإن بعض الاقتراحات التالية

\* لكل فرد سمات قليلة تمثل له قبولاً لدى الآخرين لذلك عليه أن يستغل هذه السمات.

\* حاول أن تطور أفضل السمات العقلية المتوفرة لدى العادة، وركز على السمات العقلية التي تعتبره في عداية الأهمية بالنسبة لك.

\* كن فخوًر بشخصيتك ولا تردد في نقلها للآخرين.

\* استخدم الموقف الإيجابي بقوة وعالية لتعريف شخصيتك.

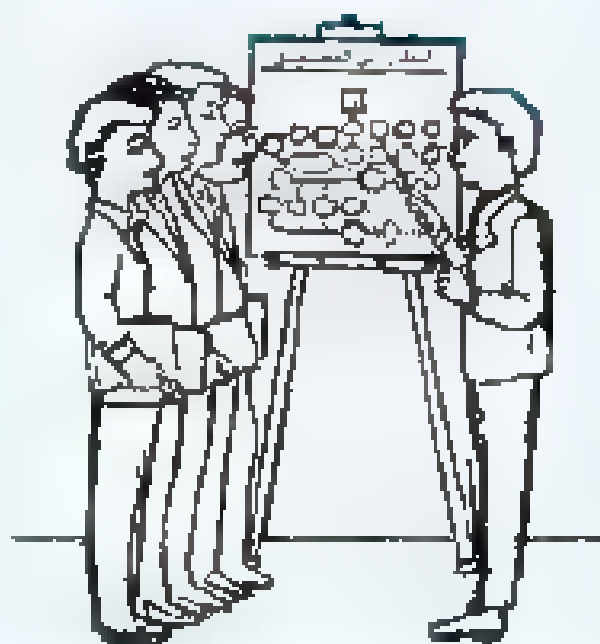
\* كن حذراً في اختيار أفضل نموذج قيدي يمكن



## التياب الراب



### كيف تتطور قدرتك على الرؤية





## قدرة القائد على تحديد وجهته

لو فكرت قليلاً في القادة الذين تعجب بهم لوحد  
أهمهم سبيلهم عن غيرهم شيء هام، ألا وهو أنهم ينصرفون  
وأعمالهم يترعون في نفس حب اتباعهم فالقادة الحظام لا  
يكشفون بالأسر الواقع، بل إنهم يستعدون حركة دائمة يحسبون  
ويتطورون ويمتدوّن إلى مناطق جديدة.

ومما يميز هؤلاء القادة أن أهدافهم واضحة ومحددة، كما  
أن تطورهم له وجهة محددة أيضاً، وهم يعرفون إلى أين يسجلون  
ويمكنك كأحد العاملين مع القائد أن تشارك في وضع خريطة  
جديدة لمناطق جديدة ونعتبر هذه المهمة مثيرة حقاً إن العنصر  
الأساسي هنا هو أن القائد لديه تصور معين يصر إلى تحقيقه.

ولكي تكون قائد حقيقاً، لا بد أن يكون لديك حسن نية  
هو هام وحسن النية التي تطور بها مجالات عملك. وعليك  
أن تذكر أنه إذا كنت أهدافك تركز على اهتمامك الشخصية  
فإن يكون لدى العاملين منك شعار الكامي لا يعمل في مهنة  
الطريق، ومن جهة أخرى عندما يرى فريق عملك أن وجهتك تحقق

مراب معينة، فإن طموحاتهم جديفة مستندة على دعم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

وقد يقول بعض المدرس إنه ليس هي وسعهم وضح تصور مستعيني لتصور دوائرهم؛ لأن ذلك من اختصاص القادة وعلى أية حال، عليك أن تحدد ملامح مستقبلك بنفسك وإن لم فعل مستحدده بك الآخرون نذكر دائما أن القادة الذين يعجب بهم قد غيروا الأسلوب الذي كنت تدار به الأمور سابقاً

وعندما ترسم صورة هدفك الأكبر يمكنك وضع الاستراتيجية بالارمه لتحقيقه ولا بد أن يكون التركيز على الكيف أكثر منه على الكم ويبدو أنه خلال العقد أو العفدين الماضيين كم يحدد بقدرات التي تم على الكم، مما جعلنا نركز جزءاً كبيراً من وقتنا على الحسابات الكمية

إلا أنه يجب على أن تذكر أن تصوراتنا لا يمكن تحديثها من خلال الحسابات الكمية الرقمية لذلك يجب التركيز على الأهداف الأهم التي ترسمها هذه الرؤية



## دراسة حالة رقم ٢

### الأهتمام لرباد عن لحد دالتصايل

لقد دأب صالح على الافتحا مهاراته في المحاسبة و كان متفوقاً من قبل في دراسته الجامعية وهو الآن متميز في مجال عمله وتقديرًا لأدائه المتميز، عين صالح مديرًا للحسابات في المؤسسة التي يعمل فيها

و كان اهتمامه صريح بالتفاصيل اعظم ما يمسك من مهاراته وبعد تعيينه في منصب إداري راتب لديه لتفصيل عشرة أضعاف، مما جعله يشعر وكأنه يعرق وسط هذا الكم الهائل من التفاصيل وبدلت أصعب للمهارة التي كان يسخر بها عبقًا أمام تقدمه في عمله

وفي محاولة منه للتحكم برمام الأمور، حاول صالح عمل قوائم وصفتها وسكة لم يكن لديه الوقت الكافي للتعامل مع هذه القوائم الضخمة وفي ذات الوقت، بدأ

رئيسه في العمل بالاستفسار عن وجهه سير العمل في  
دائرتة.

لقد بدأ صانع بالسؤال عن مدى صلاحية اللقطة  
فهل هناك أمل به ؟

اكتب إحسانك أدناه ودرهم بالإجابة التي أوردتها المؤلف  
صفحة (١٤٩) .



يبدو أن قوائمه مستمرة في الريادة

## لا تترك التفاصيل تنسيك الإطار العام

لا بد لك من الاحتفاظ بنظرة بعيدة المدى إذا أردت أن تكون قائدًا ناجحًا، فمما يوحى عليك أن تنظر إلى أبعاد العمل وانخافه وفرصه المتعددة، بدلاً من العرق في التفاصيل ولا سيما عندما تصبح هذه التفاصيل عائقاً أمام النظرة لكافة العمل

بعضه الرئيسية يجب أن يتركز على الأهداف بعيدة المدى

(١) عدم التعامل مع الأمور الصغيرة خلال ساعات الدوام في الصباح حتى العاشرة صباحاً

إذا إنه من المعروف أن أفضل إنتاج يقوم به كثير من المدراء يكون في الصباح، إلا أن هذا الوقت غالباً ما يضيع في الأمور الصغيرة، ولذا في هذا الوضع، يلجأ بعض المدراء إلى عدم السماح لأحد بدخول مكتبه أو الاجتماع به إلى أن يصرخ من التركيز على الأهداف الكبيرة في الساعة العاشرة صباحاً

(٢) تسجيل أهم ستة أنشطة مطلوبه في اليوم التالي.

يقوم بعض المدراء في نهاية الدوام بتسجيل أهم ستة

أنشطه مطلوبه في اليوم التالي وفي صباح اليوم التالي يبدأ هؤلاء المدراء بهذه الأنشطة قبل أن يسجروا في لحوصل في تفاصيل العمل اليومية لأخرى.

(٣) تيمم مدى قدرتك على العمل حسب الأولويات

فكر فيما أجرته من عمل بالأمس ما سة الوقت الذي خصصته للعمل على تنفيذ رؤيتك وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وما سة الوقت المخصص لتفاصيل العمل، إن مفتاح النجاح هو إيجاد توازن بين الأمرين



## كيف تؤثر القرارات على وجهة النظر في دائرتك

ينوجب عليك كقائد أن تكون مطرّك معيّن المدى في اتخاذ القرارات المهمة، وأن يسم عملك بالركيز والاسمراوية والأهم من ذلك كله أن تكون قادراً على تقييم مجارات دائرتك من حيث مدى مساهمتها في مجالات الإصحح العظيم وتحقيق الأهداف المرسومة.

فعلى سبيل المثال يسمع القائد السصح متجابه بحث نصل إلى أعلى مستوى ممكن من حيث النكامل والوعية السشارة والسمة السمة وحاجة المستهلك إليها، وهكذا.

وبناء على ما ورد سابقاً يتخذ القائد قراراته فليس هناك مجال للمساومة وقد يجد القائد نفسه مضطراً للصحة بهدف نصير المدى بتحقيق هدف بعيد المدى فيجعل ذلك دون تردد وليس هناك شيء أهم من الأهداف الكبرى.

وهناك سمة أخرى مهمة هي القائد وهي الاستمرارية.

والشباب في الموقف إذ يجد انعمادون في لمؤسسة صغوره في الحفاظ على حافز إصافي بلعمل عسيف تكون القرارات على مستوى المودة متعلّبه لا تثبت على حان إن ثبت القرارات إنما يبدى على مدى التروم معحد القرار بالأهداف لمرسومة لمؤسسة

ومثل المودج التالي ملخصاً متراً بعينه انحد القرار

١- اتحد أفضل قرر ممكن ورقب النتائج

٢- يجب عقدة الشعور بعدم إمكانية الوصول إلى مرة الكمال ابدأ بوضع مسوده قرار ثم أدخل عليه تعديلات بحيث تصل إلى أفضل مستوى ممكن، وستمضي التحسين إلى أن تصل إلى أفضل قرار، وبهذه الطريقة تحري الأمور بشكل أفضل، حافظ دائماً على التوجهات الرئيسة لمؤسستك

٣- استخدم دليلًا للقرار كالموضع أدناه

١- هل نصل إلى قيمة الرؤية؟

٢- ماذا سيحدث برؤيتك إن لم فعلها؟

٣- هل يمكن أن أموض هذا الأمر؟

٤- هل يمكن أن أقضي وقتًا أقل في تنفيذها؟

## دائرة حالة رقم ٢

كيف تتعامل مع الموظف الذي  
في السلم الوظيفي

يعمل منصور مديراً لخدمات الزبائن في مؤسسة كبرى. وهو يواجه الآن احتمال تهمد العاملين لديه. وكان منصور قد قال في اجتماع مع موظفيه قبل أسبوعين إن الإدارة تعين للمؤسسة دفعة على العينية، لذلك يتوجب عليهم زيادة عدة مكالمات الاستماع للردن والحرص عليها لأن الإنتاجية هي الهدف الوحيد.

وعلماً أحد العاملين لدى منصور كلامه مأخذ لجد، واستمعوا إلى مكالمات الزبائن وشكواهم، لأن منصور قال إن خدمات الزبائن الآن أهم من الإنتاجية.

وفي صباح اليوم، أعلن منصور أمام موظفيه أن لتفريز ربع السنوي هو الأهم ولم يعد العاملون في

المؤسسة قادرس على معرفة الهدف الأهم أو أين يكرهوا  
طافاتهم.

ما أصبح الذي تقدمه لمصور لو كنت مسؤولاً عنه في  
السم الوطني؟

قارن رجاسك مع لإحابة المقترحة لمؤلف صفحة (١٥٠)



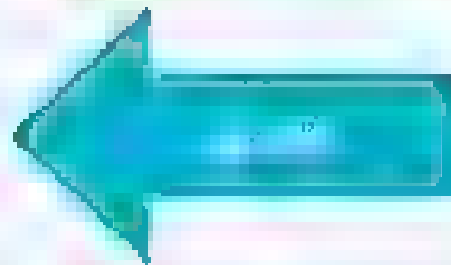
المرطعون . مع بشكول!

## ضع رؤيتك موضع التنفيذ

اسعرض فما مضى لسمات الرئيسية للقيادة وقد آن  
الأول لوضع هذه المفاهيم موضع التنفيذ لربما تكون واضحاً  
في رؤيتك، ولكن قد يجد العاملون من حولك صعوبة في ربط  
رؤيتك بنشاطهم اليومي في العمل أو بدور السوط بهم في  
التمدد أو الكمية التي يدعمون بها هذه الرؤية

وتتم عملية تحويل المفاهيم إلى تحقيق بالانصال الشفهي  
والكتابي ويجب على القيادة أن يكونوا واضحين في تحديد  
الأهداف لأنفسهم وللعاملين من حولهم

انظر في المهارات الواردة أدناه وضع علامة (٦) داخل  
المرجع المتبادل للمهارة التي تناسب شخصيتك



( ) أخطط على المدى الأسعد	( ) أركز على اليوم أو الأسرع الذي أعمل فيه فقط
( ) أحدد وجهة العمل.	( ) أنتظر تحديد وجهة العمل من الإدارة لعلينا.
( ) أركز على مسؤوليتي تجاه المؤسسة والزبائن	( ) أركز على مسؤوليتي تجاه دائرتي فقط.
( ) أحرص على مشاركة العاملين معي في رؤيتي و بصوري	( ) يبدى العاملون اهتمام بؤدونها يوماً بيوم
( ) أطور نفسي ههنا.	( ) تشعني دائرتي عن أي تطوير
( ) يعرف العاملون لديّ كيف يحققون النجاح في أعمالهم	( ) يكفي العاملون لديّ أداء ما هو مطلوب.
( ) لي دور ملموس في أي تغيير يحدث	( ) ليس لي دور في التغيير في دائرتي.

( ) أحبط لسميه وتطوير الكادر الوظيفي	( ) ليس لدينا وقت للتفكير في هذا الأمر
( ) أشجع العاملين لديّ على استخدام أاليب جديدة	( ) يستخدم العاملون لديّ طرقاً ثابتة ومعروفة
( ) نحن نل بتحقيق السمجّاح على المستوى الفردي والمؤسسي	( ) لا نذكر في هذا الأمر

إذا كان عدد اختيارك أكثر في العمود الأيسر، فهذا يدل  
على أنك في طريقك لتصبح قائداً.

١٠ ١١ ١٢

## كيف تنتقل رؤيتك للآخرين

يسهم القادة في إثارة اهتمام العاملين لديهم وحماس طاقاتهم من خلال الاتصال بهم وتحديد طريقة اتصالك بالآخرين مدى استعدادهم للتغيير ورايهم ولا يتم ذلك إلا بوصف رؤية شاملة للناس العامة للمؤسسة التي تعمل بها وعند نقل رؤيتك للآخرين لابد من تناول جاسين هامين هما

### الجانب الأول:

الاستمرارية ويعني جانب الاستمرارية رعاية القائد في وصف وتوضيح رؤيته بحيث تصبح متوقعة لدى العاملين وهذا لا يعني بطبيعة الحال أن يكرر القائد نفسه أو يعقد الإمداع بل يعني أن الرؤية المرسومة لا تتبدل من عشبة وضحاها وعادة ما يركز القادة في رؤيتهم على آفاق المستقبل فهم يحددون السدح المحتملة لهذه الرؤية وقاعاتهم لشخصية بأهميتها

وليست الرؤية سلسلة من الممرات التي يؤحد من ملاحظات أعدت لمسابقات رسمية، بل إنها حدث تلقائي يعنى

لمن يستمع إليها وعندما تريد من الآخرين أن يفعلوا عليك أن تشرح لهم رؤيتك وتحدد وجهتك، وليس المهم فقط هو شرح رؤيتك ولكن من المهم أيضاً الاستمرار في ذلك حتى يحصل الآخرون على صورة واضحة عن وجهة حركتك

وقد يجد بعض المدراء أحياناً صعوبة في فعل رؤيتهم وتصوراتهم للآخرين فمصلحون البقاء في مكسبهم وتأديهم مهام عملهم هذه ليست قيادة القادة الحقيقية هي أن تكون لديك رؤيتك الواضحة ويكون لديك القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق هذه الرؤية

### الجزء الثاني:

التكرار فالتصالح بالعامد من حالك لا بد أن يكون يدماً ومتواصلاً ومتكرراً فهي بديه الأمر قد لا يدرك الآخرون هل أنت جاد في رؤيتك وتصوراتك أم لا ولكن بعد أن يستمع الآخرون إلى رؤيتك وتصوراتك مرات ومرات ويرو أن سلوكك يسجّم مع رؤيتك وتصوراتك عندها يدركون أنك جاد وعندها فقط يرون معنى عزمك ويبدؤون في وضع رؤيتك وتصوراتك موضع الاهتمام والتقدير

يمكنك أن تفعله



## كيف تتعامل مع أصحاب المصالح في المؤسسة؟

لنعمل أصحاب المصالح هي المؤسسة التي تعمل فيها من انتمت اليها الاله لويه في لاسماع الي رؤيتك، ونقصد بأصحاب المصالح الأفراد والمجموعات من العاملين معك والهادرين على أن يمنحك تأييدهم وكما أنهم هادرون على أن يصعوك من تحقيق رؤيتك وتبعد تصوراتك

ولا شك أن زملاءك في العمل ورئيسك هم من هذه الفئة وهناك منتمت أخرى مهمة مثل مدرء لدوائر الأخرى والإدارة العليا وحتى أسرة عائلتك ويستطيع أصحاب المصالح مد يد العون لك بتقديم المقدمات والأفكار والدعم المالي والكلفة الضيقة. ومن ناحية أخرى، قد يقوم بعضهم بعرقلة رؤيتك وتصوراتك ومعارضتها، لأنهم من مزيجي سياسة الأمر الواقع أو لأنهم يرون في أهدافك وأعمالك تهديداً لهم وحداً بصلاحيهم وعدم يكون تعطيلك، استراتيجياً لحاج لوضع قائمتين من الناس: فئة تؤيدك وفئة تعارض مشاريعك

أسماء تملئ في النأيك أسماء تملئ إلى المعارضة

.....

.....

.....

.....

وعندما لا تتمكن من رؤية بعض أصحاب المصالح بشكل يومي أو من وقت لآخر فربما تحتاج إلى إيجاد فرص للحدوث إليهم ونقل تصوراتك ورؤيتك إليهم ومن هذه الفرص على سبيل المثال:

- \* ادعهم إلى اجتماع في دائرتك.
- \* اذهب إليهم في أماكن عملهم.
- \* استشرهم حول فكرة أو مشكلة معينة.
- \* ادعهم إلى طعام اعداء أو المشاء
- \* ابعث إليهم كتيبات أو مقالات.
- \* ادعهم للمشاركة في لجنة من اللجان.



## حدد أهدافك لتحصل على الرؤية المنشودة

تمثل رؤيتك صورة مرسومة للمستقبل وهي صورة عامة لا تتضمن التفاصيل، ولا شك ان وضع رؤية أو تصور ما يمر أمرٌ حيوياً للمناد وكنه غير كافٍ بذلك لا بد من وضع أهداف محددة للوصور إلى الرؤية و لأهداف عامة محدودة الزمان، فمنها ما يكون سرياً ومنها ما يكون نصف سري إذن يوجب عليك كفاءة أن تختار الزمن المناسب للهدف المناسب

ويمكنك الاضراس أن الرؤية تمثل المكان الذي تريد الوصول إليه، والأهداف تمثل التفاصيل حول الكيفية التي ستصل بها إلى ذلك المكان لذلك من الضروري كتابة الرؤية والأهداف معا ، حتى تكون الأهداف قابلة للتطبيق، لا بد أن تشتمل على العناصر الذاتية التالية

١. أن تكون محددة (مثلاً من حيث التاريخ والكمية)

٢. أن تكون قابلة للقياس لا بد من إيجاد طريقة لقياس الهدف، ولا بد من معرفة أين يبدأ الهدف وأين ينتهي

٣ أن تكون معقولة ودية للتحقيق. تأكد أن لأهداف يمكنك تحقيقها ضمن لعنصر البشري والوسائل المتاحة  
 (٤) أن تكون محددة رسميًا. لذلك يجب تجنب عبارات مثل  
 في أقرب وقت ممكن، أو في القريب العاجل أو مع نهاية العام،  
 وغيرها

إن أحد أهم الجوانب المهمة في عملية تحديد الأهداف  
 هو ألا يخرق المبدأ في كتابتها لفترة زمنية طويلة وألا يضع هدفًا  
 لكل شيء. بل يجب عيب أن يكون استراتيجيًا حدد أهداف الأهداف  
 التي تساعدك في تحقيق رؤيتك ثلاثة أهداف أو أربعة تكفي،  
 ويستحسن ألا تزيد الأهداف عن ثمانية وإليك بعض أمثلة من  
 هذه الأهداف:

### أمثلة الأهداف

المثال الأول: (بدء مدرسة حول خدمات الرئيس بحدود  
 يوم الخامس من شوال وسرسل هذه الدراسة إلى عملاء كل  
 ثلاثة أشهر ويشتمل الدراسة على أسئلة محددة تطالب من  
 الرئاسات اجابات محددة عن

(١) نوعية المنتج

(٢) وقت التسليم

(٣) المخدمة الهاتفية على مستوى السجاني وسيتم تجميع

سأوضح لدراسة وعرضها في اجتماع التخطيط الربيع سنوي في الخامس عشر من شهر ذو القعدة

المثال الثاني (زيادة حجم المبيعات هذا العام بمقدار ١٠٪ عن العام الذي سبقه ونعتبر هذه الزيادة مؤشراً على إقبال الرياض على شراء المنتج)

المثال الثالث - (عمل تصميم مناسب للسكاتب الجديدة بحلول يوم العاشر من رجب ويشتمل التصميم تحديد عناصات عمل لجميع العاملين في الشركة قابلة للتطبيق لتصل المساحة الإضافية إلى ٣ / من مساحة المقعد الأصلي)

## حدد بعض الأهداف قبل احراز نهاية لاسموع القمصان

لقد أن الأوان لكتابك بعض لأهداف ما يدي تهدف إلى  
تحقيقه في السه القمصان، مثلاً للوصول إلى الرؤية لمشودة

لأهداف الرئيسية التي اسعى إلى تحقيقها هي

### هل لديك

الهدف	محدد	قابل للقياس	معقول	محدد زمنياً
(١)				
(٢)				
(٣)				
(٤)				
(٥)				

ملاحظة: لا يمكن تطبيق الأهداف لموضوعه بشكل كامل على أرض الواقع، لأن المؤسسات متحركة ولا تثبت على حال ولكن هذه فصل طريقته لوضع الأهداف جانباً ولا بد من إحداث بعض التعديلات على هذه الأهداف خلال العام

ربما ترغب في مشاركة بعض مديري لديك في عملية تحديد الأهداف وقد يجد العاملون المحددون الذين لا يرايون تحت التدريب صعوبة في مساهمة ومن جهة أخرى قد يجدون فيها فرصة للتدريب والتعلم





## الباب الخامس

٥

### اتخاذ قرارات اقصر واسرع





## القيادة واتخاذ لقرار

بمجرد أن تنتهي من وضع رؤيتك تصح القرارات التي تتخذها هي المحددة لمدى سرعة أو بطء حركتك إلى الأمام إن نجاح القائد أو فشله يعتمد على نوعية القرارات التي يتخذها وهناك أربعة عناصر مهمة في قرارات القيادة الجيدة وهي

### كرد صا دقا في رؤيتك، اين ستأخذك؟

تعتبر الرؤية التي تصنعها لصور الذي تهدي به في ظلمة الطريق ومن هذه الرؤية بعض قراراتك وبكسب قيادت الاسمرارة والثبات. ومن الممكن ألا ينس لعميلون معك على كل القرارات، ولكن عدم يرون سعة لاستمرارية وثبات بها فإنهم سيؤيدونها ويتحمونها.

### كيف نسي الاسلوب الهلي في اتخاذ القرار؟

هناك خطوات مهمة يجب اتباعها هي اتخاذ القرار (أشهر

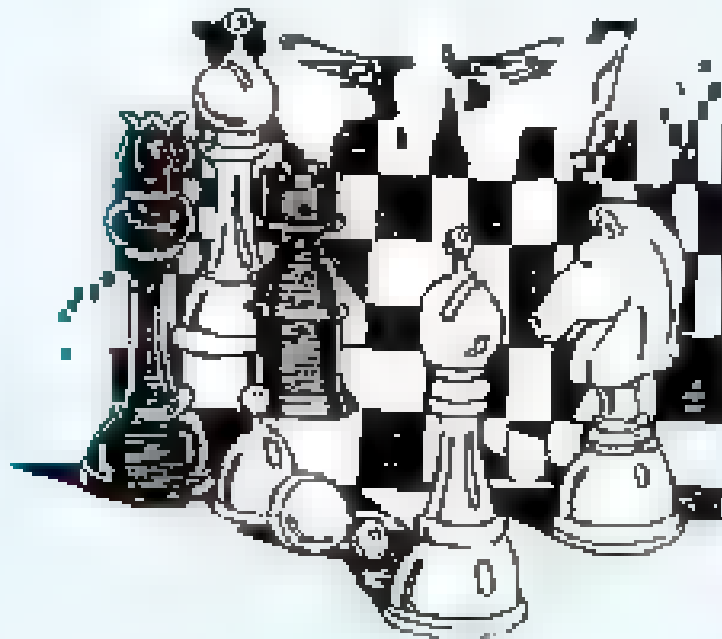
إليها في الفصل السابق).

منشئ: شخص كثير، لا يهتم في اتخاذ قرار.

يؤدي هذا عادة إلى شلل في اتخاذ القرار أو عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب بسبب الرغبة في التخلص من كل التفاصيل مما يؤدي إلى تأخير القرار لفترة طويلة.

من المناسب: شخص المناسب لاتخاذ قرار.

لا شيء، يعني الفشل في اتخاذ القرار أكثر من محاولته. اتخاذ كل القرارات بنفسه كما أنه ليس من السهل تفويض اتخاذ القرارات لأشخاص قد لا يكون لديهم المعرفة اللازمة لذلك. يجب احسار الشخص المعوض من خلال نظرة استباقية للأمور حتى تتحقق الأهداف المرسومة.



## اتخاذ لقرار باستخدام الأسلوب العلمي

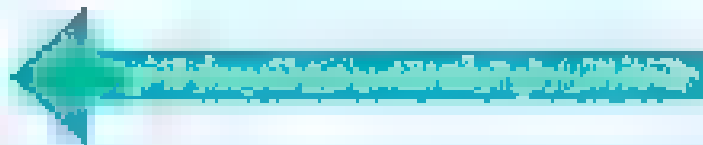
يعتبر بعض القرارات مهمة والإجابة عن أي استفسار حولها واضح، بينما تعتبر قرارات أخرى صعبة وتحتاج أخذ مجموعة من العوامل بعين الاعتبار وفي بعض الأحيان، قد لا يمكن تحديد المشكلة أو المسألة التي يسعى إيجاد حل لها

إن استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ لقرار يساعدك في النظر إلى عوامل محددة وتحديد أفضل الخيارات

وتساعد الصيغة العلمية الواردة أدناه في اتخاذ القرار بأسلوب علمي مدروس.

التعليمات	الطريقة
احتج لمعرفة ما ستجده بالضبط قبل أن تقرر أفضل طريقة لتحقيق ذلك	١) تحديد النتائج المرغوبة

- ٢) صم معايير لاتحاد القرار. مثلاً، عندما تقرر أن تذهب إلى العمل بسيارتك أو تستخدم وسيلة النقل العام تتدخل عوامل مثل السلامة وإسكانهم و لوقت.
- ٣) الحروح بحلول بديلة اكتب كل الوسائل الممكنة التي تعطي النتيجة المرغوبة
- ٤) نقضي جميع الحقائق صم أكبر قدر من الحقائق ذات الصلة في قائمة
- ٥) الاستمرار على ثلاثة صمها في قائمة حيرات.
- ٦) عمل مقدرات انظر في ثلاثة حيرات و حتر واحدا منها، اسشر غيرك عدد الضرورة.
- ٧) انتبه أفضل احيارات. اكتب فترك النهدي
- ٨) إشمار المشاركون في اتحاد إن لطريقة التي يمل بها القرار القرار بضرورة الجسم مهمة اهمية القرار بعه
- ٩) التأكد من أن القرار تم تنفيذه القرار الجيد هو الذي يأخذ طريقه إلى التنفيذ بالكامل



## اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تأخير أو تأخير

يعتبر توقيت اتخاذ القرار عنصرًا مهمًا آخر من عناصر القيادة السليمة. وينبغي بشكل واضح أنك كفائد تريد اتخاذ أفضل قرار ممكن بأكثر الطرق ملاءمة. ويطلب بعض المدراء بتوفير كل البيانات المالية والمعلومات التوجيهية وراء الرياض وغيرها كثير لاتخاذ قراره ولكن مع الأسف هي لوقت الذي تجمع فيه كل هذه البيانات وتدرس يكون الوقت متأخرًا على اتخاذ القرار. وبذلك تكون النصح غير مناسبة ويؤدي مثل هذا الموقف إلى قرارات حكيمة هي أحسن الأحوال أو إلى شلل في اتخاذ القرار هي أسوأ الأحوال.

ولكن كيف نتحكم من اتخاذ قرار بدون معرفة كل شيء يعني؟ إنك كفائد يجب أن تكون مفضلًا على آخر ما وصلت إليه استراتيجيات الحديثة في مؤسسات أو داترتك أو محلات البيع. لا بد أن تكون وعيًا لمخاطر النمو والفرص المتاحة والمشاكل التي تواجهها مؤسساتك. وتأكيد ربما تكون بحاجة

إلى يناناب معينه أو دعم نفسي من رئيسك في العمل إلا أن أكبر تحدٍ يواجهه القائد هو قدرته على اتخاذ القرار بمجرد حصوله على البيانات الكافية دون الانتظار لفترة أطول غير ضرورية بحجة استكمال البيانات نهائي قراره متأخرًا ضعيفًا لا يحقق الأهداف المرجوة منه ويحدث لقادة عالمنا عصا يسونه اتخاذ قرارات «شعاعية» ومع أن هذا قد يبدو عزمًا لأول وهلة، إلا أنهم يقصدون بذلك قدرة القائد على فهم سمادح من حوله دون إغراق نفسه في التفاصيل.

ولا بد من الإشارة إلى حقيقة يجب معرفتها سبق بانحد العزازات وهي أن القائد قد يتخذ قرارات خاطئة أحيانًا ومن الأمثلة الواضحة على ذلك الانتظار لفترة طويلة قبل اتخاذ قرار وعليك أن تعتبر هذا درسًا لك في مدرسة القيادة إنك لن تتخذ قرارًا ماضيًا وصحيحًا في كل مرة وإذا ما وصلت نسبة تحدد القرار الصحيح إلى ٥٠٪ تعتبر ذلك خطوة في الاتجاه الصحيح.



## تفرغ لاتخاذ القرارات المهمة

من المراحل الأساسية في اتخاذ القرار تحديد الشخص القادر على تولي هذه المهمة ولا يمكن لأحد أن يكون قائدًا حفيظًا يتفقد سنة العمل من حوزة ويركز على الأهداف برؤية البعيدة إذ استغرق وقته كله في اتخاذ القرارات الصغيرة فإذا احتاج كل فرد من فريق العمل إلى مواعيد الشخصية كما أنه في كل صغيرة وكبيرة، فإن عملة اتخاذ القرار تتمثل إلى الحميص

تصور، كم من القرارات الكبيرة والصغيرة نتخذها يوميًا؟ ليس من الأفضل أن يتحمل غيرك جزءًا من هذا العبء؟ ولكن كثيرًا من المدراء لا يميلون في أغلب الأوقات إلى جعل رعايا اتخاذ القرارات يمتد من أيديهم ومسور أدب بعض الأسباب المؤدية بذلك مع علامة (٦) في المربع المقابل لسبب الذي يطبق على حالتك

( ) أستطيع اتخاذ القرار المناسب بشكل أسرع

سيفلت زمام الأمر من يدي رد بركت اتحاد القرار

( ) لعبري.

( ) أعرب كل العوامل المحيط به لا يعرفها مرتق عملي

( ) رسم يحفظ الموضع في اتحاد القرار

( ) حربي أوسع، ولذلك اتحاد قرار ب أفصل

أشعر بالنسب عندما أطلب من الموظف اتحاد قرار من

( ) مسؤوليتي أصلاً

لا يرغب العمود لدي في اتحاد القرارات ويريدون

( ) شيء أن أقوم بذلك.

( ) أرغب في اتحاد كل القرارات.

إذا انطقت على قيادتك حانة من الحالات سابقة فإنه قد  
أن الألوان لك أن تعيد النظر بها فلا يمكن أن تكون قنناً ناجحاً  
وتتوسى اتحاد قرارات يومية صغيرة وكبيرة فإذا كنت تشعر أن  
هريق عملك غير مؤهل لاتحاد القرارات فيمكن تدريبهم على  
ذلك بإعطائهم خلفية عن الموضوع ودرع لشقة في موسهم  
وتقديم لتشجيع بهم عند اتحاد قرارات صائمه إن على اعتدك أن  
يدرك أنه لا يمكن له أن يحوصل في التفاصيل

وتحتم حيث كقائد أن مركز طمانتك في اتحاد القرارات  
المتعلقة بتوجيهات المؤسسة، وخاصة القرارات التي بها آثار  
بعيدة المدى.

## دراسة حالة رقم (٢)

### سموحي مدير يتردد كثيرا في اتحاد القراء

كان ماجد يحلم بالسوم الذي سيشبع فيه مديرًا وكان يتطلع إلى اليوم الذي يستطيع فيه اتحاد القراءات ربما يجدر ذكره أن الشركة التي يعمل فيها ماجد تتمتع بنظام معلومات إداري منطوق يعرض تقارير وبيانات وتاريخ كل منتج يحظر على ألبان المساعدة في اتحاد القراءات الصائب

وعندما جاء اليوم الذي أصبح فيه ماجد صلاحية اتحاد القراءات، هو حتى بعدم قدرته على اتحاد القراءات بسرعة وبدأ يتساءل فيما إن كانت هناك حريفة أخرى للنظر في البيانات، هل يطلب تقريرًا إضافيًا؟ هل يقوم بإجراء مزيد من البحث؟ هل يقرأ مقالات أخرى؟ وسؤالات أخرى كثيرة إنه يريد اتحاد القراءات الصحيح، ولكنه فجأة وجد نفسه غائراً عن اتحاد القراءات

وقد لاحظت أحد مؤرخاً أن أعضاء فريق عمله سدوا، يسردون الكتب حول قراءات لم تتحد بعد وأبدي رئيسه كذلك

ملا خطاب على أسنونه في اتحاد القوار، إن مشككه ما حد تكمن  
في أنه لا يزال غير مأكد إن كتب هناك عوامل أخرى يجب  
أخذها بعين الاعتبار أم لا.

ما النصيحة التي بود يقدمها لماجد؟ قارن ذلك مع إجابة  
المؤلف صفحة ( ١٥ ).



ماجد يظر إلى ليات

## قرار هام اتخذه مدير تنفيذي يعمل في إحدى الشركات الكبرى

قبل بضع سنوات وفي إحدى الدول أصاب  
بعض الناس حالات تسمم خطيرة بسبب تناول  
دواء معين ومات أسس كثيرون تدعى الدواء بدون  
معرفة السبب وواجه المدير التنفيذي للشركة  
المتحكة للدواء أحد أخطر القرارات في حياته وهو  
هل يتوجب عليه سحب الدواء من الأسواق  
وإتلافه؟

إن الحقائق المالية ستكون هائلة وإملاحيات  
القانونية ستكون شديدة. ومع ذلك جاء قرار المدير  
التنفيذي بسحب الدواء من الأسواق.

وقد عزا المدير التنفيذي قراره إلى القيم التي  
ترتكز عليها شركته ويصنع أحد مبادئ هذه الشركة  
على (أننا نعتقد أن مسؤوليتنا الأولى هي تجاه  
الاطباء والمرضى والمرضى والأمهات وكل الذين  
يستخدمون منتجاتنا). ويعتبر هذا المدير التنفيذي

مبالاً واضحا لقد عرف القيم التي توجهه في عمله  
و ستخدمها لاتحاد قراره، ولا تمت أنه بهذا القرار  
كان بطرته بعده لملئ، صحيح أن نشره حسرت  
مالت في ذلك لعدم ولكنها عادت إلى الأسواق أقوى  
مما كانت عليه وبشقة أكبر من زبانتها.

## تطوير مهارات اتخاذ القرار

انظر في الحمل (الوارده أدناه) الخاصة بمهارات اتخاذ القرار ثم صم دائرة حول الرقم الذي مناسب شخصتك

١) عند اتخاذ قرار ما أنظر في مدى توافقه مع رؤيتي.	١٩، ٢٥، ٣٢	من الصعب جداً أخذ رأيي بعين الاعتبار عند اتخا دي القرار
٢) يرى فريق عملي مستمرا رية في قراراتتي.	١٩، ٢٥، ٣٢	قراراتي تقتصر إلى الاستمرارية
٣) أشعر بارتياح عند اتخاذ قرار ي دون لاستعانة بكل لياح.	١٩، ٢٥، ٣٢	أستخدم كل الياحات التي يحوزني.

١٤) أحمرص على	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	عند اتخاذ القرار
١٥) ألا أعرق نفسي		أشعر بعروقي هي
وسط بحر من		تفاصيل المعلومات
المعلومات عند		المثورة.
اتخاذ القرار		
١٦) أنحد القرار في	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	ماطن عدم تكون
وقت المأساة.		القرارات مهمة
١٧) أرغب في تحديث	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	لا أفكر في هذه
الاتجاهات		لأمور يسهل
المنظمية		اشغائي
والنصيرية.		
١٨) أقل قراراً بي إلى	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	أحافل نقل قرار بي
المعين بها.		أو أنساها.
١٩) أروى أشجاف	٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	أخذ معظم القرارات
ليقوموا باتخاذ		بنفسي
انقرارات.		
٢٠) ألزم بصوير	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	يمضى فريق عملي
قدرات فريق		أن أتخذ القرارات
عملي لاتخاذ		بنفسي
قرارات أفضل.		

١٠) أستمع لخدم ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠	أندبر أمرى عد نجاد
الأسلوب	قرارات معقدة.
المعلمي هي	
اتخاذ القرارات	
المعقدة.	

### مجموع الدرجات (١٠٠)

إذا حصلت على مجموع درجات ( ٩ - ) فأنت متقوى في اتخاذ القرار وتأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المهمة وإذا حصلت على مجموع درجات ( ١٩ - ١٠ ) فأنت قادر أنك على اتخاذ القرار جيدة و لديك قدرة جيدة على تفويض الآخرين لاتخاذ القرارات.

وإذا حصلت على مجموع درجات ( ٢٩ - ) فإن قدراتك لا بأس بها، مع النظر في تحسين بعض الجوانب التي سجلت فيها درجات منخفضة

أما إذا كان مجموع درجاتك أقل من ( ٧ ) فأنت تحتاج إلى خطة شاملة لتطوير مهارات اتخاذ القرار لديك

## الاهتمام بالتطوير الذاتي

### لتخصيتك مهديا

إن من أخطر ما نتج عنه نقص المدة هو عدم الاهتمام بتطوير شخصياتهم فدينا ، كما هو الحال مع بي موظف فإن ما تعرفه اليوم قد يكون كافيا عدا سلامة بيته لعمل المتغيرة بشكل سريع ولا يمكن لك ان تترك تطوير اشخصي سحدر إلى أن تجد "ان وقت مناسب" وربما لا يأتي هذا الوقت أبدا لا بد لك أن تضع خطة لتطوير نفسك، وبدون تضع هذه الخطة على الورق هوذا ربما تنشأ «أزمة» تأخذ من وقتك الكثير مما إذا لا تبدأ الآن قبل هزات الألوان بتقييم حاجات تطوير الالامة لك وتتخذ حيالها الإجراءات المناسبة

المقرر الرسمي	ثبته فيها	أمر حاج الي فهي
من ١٥ / ٣ / ١٤٢٣ هـ إلى ٢١ / ٣ / ١٤٢٣ هـ	حضور ندوة يتحدث فيها خبير عن التحديات الحديثة في الإدارة.	الأطلاع على أحدث اتجاهات والطورت في عملية.

## اهتمام القائد

### بالصورة العامة للعاملين

ينقسم الناس إلى مجموعتين مجموعته تهيئ مستقبلها بنفسها، وأخرى تترك للآخرين عمل ذلك ولا شك أن الغدة يتجهون إلى المجموعة الأولى.

ومن سمات القادة أنهم لا يكتفون بما هو قائم حالياً، بل ينظرون باستمرار إلى الوسائل التي يمكن من خلالها «القيام بالعمل بشكل أفضل مما يقوم به الآء» وتمتد عقول القادة الحقيقيين بالأفكار الجديدة التي هي ولده اطلاعهم ومتواصل على الاتجاهات والتوجهات الحدث ليث العمل من حولهم ولكن مركزهم لقادة لا يقتصر فقط على المسحوب والخدمات، بل يبعدي ذلك إلى العنصر البشري كذلك.

إن على القائد أن ينقل رسالة مهمة إلى فريق عمله وهي أن كل واحد منهم - بعض انظر عن مركزه الوظيفي أو حركته - بحاجة إلى تطوير متواصل، وبذلك يصبح العمل اليومي أشبه

ما يكون بحرص شديد بومي ونسظر الآن في بعض الوسائل التي تساعد في تطوير القائد مهيب وهي

- \* حضور ورش عمل ومدوات رسمية خارج المؤسسة
- \* العمل مباشرة مع فريق العمل ومشاركهم قدراتهم المتميزة.
- \* نظم مشاريع شارك في كل منها مجموعة من الموظفين تنمية الحركات.
- \* زيارة مؤسسات أو دوائر أخرى
- \* تطوير دورات تدريبية للعاملين
- \* تشجيع ودعم لمشاريع التي يقرر المهارات والقدرات.
- \* مطالعة الكتب والمجلات والمعاملات

ومن أمثلة التطوير الدائم للعاملين ما يقوم به رئيس لأحدى الشركات حيث يعقد اجتماعاً شهرياً مع مديريه لمراجعة كتاب يشارك موضوعه أعمال الشركة فيقوم الرئيس باختيار الكتاب ثم يطلب من مدرائه قراءة هذا الكتاب لمناقشة الأفكار الواردة فيه والعربطة بتطوير العمل.

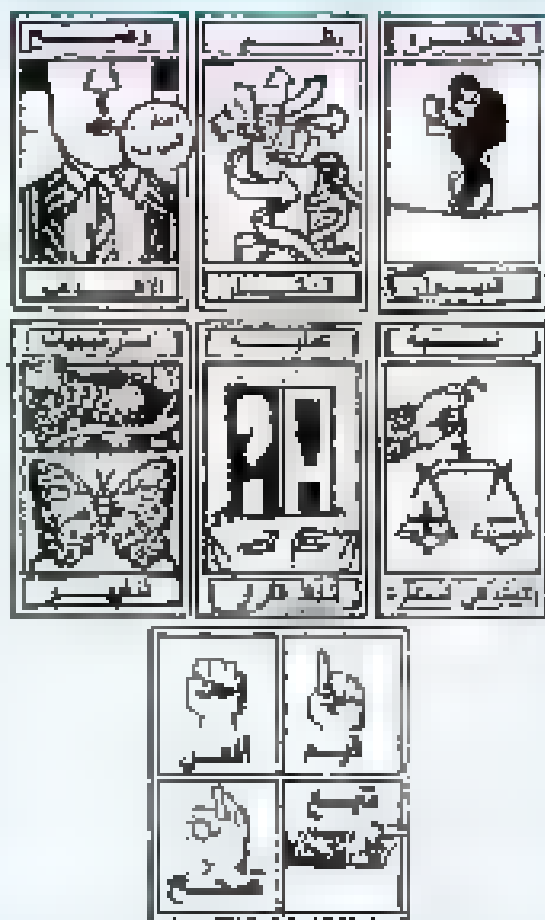
وعلى كل حال نذكر دوماً عدد خيار طريقة تطوير العاملين معك بأن تكون الرسالة الواضحة لك هي أنك ترغب في تطوير معارفهم ومهاراتهم



## الباب السادس



### تحميل مزيّا من المخاطر





## ذهبت المليون دولار هباء

طلب رئيس شركة (آسم) أن يرى بوب لدي يعلم لماذا طلبه للرئيس وباء. هل كان لوقت يقوم بحدث سيره الذاتية.

يعمل بوب كمدير لتطوير منتج، حيث قام بالعمل على منتج معين طيلة العام السابق وحتى هذه اللحظة أسست الشركة أكثر من مليون دولار في مجال تطوير والإنتاج والسوق المحلي لهذا المنتج ثم طرح المنتج في السوق مدة حوالي ٢ أشهر، وتم تقديم التقرير الربع سوي الأول ويبدو أن تسويق المنتج لم ينجح وليس هناك ثمة أمل لبيع المنتج في أي مكان حسب ما هو معطط له وهكذا ففدت الشركة مبلغ لمليون دولار، وكان بوب أحد المسؤولين في المقام الأول

دخل بوب إلى مكتب الرئيس وهو يوحى حيلة حكية أن يكون هذا الأمر هو مهابة لطيف لعدمه في شركة آسم ورغم أن بوب قد قدم الكثير بالشركة على مدار الأعوام السابقة فإن المليون دولار هي المليون دولار

مادر بوب بأن كان للرئيس: حتى لا يصيح لوقت إسي أعرف  
لحداد طلبتي وأتفهم موقفك وتستجد استغاثتي هي نهاية اليوم،  
قاطع الرئيس بوب بقوله عني رسلت يجب علينا جميعا أن  
نتخذ القرارات على فترات علمية إسي لا نستطيع أن نحمل  
فقد في مثلك، لقد أنفق مدع المليون دولار لمجرد تعسك.

(١) ماذا كسب رئيس شركة باستخدامه هذا المدخل في  
العمل مع الاسكاسة في أحد مسحاته؟

(٢) كيف سيؤثر هذا التعامل على أداء المدير في  
المستقبل؟



بوب ودرمى المليون دولار

## التعلم من النشل

عدم تعير مطلقاً من أساط حيات فلا بد أن يواجهها مصاعب في الدراسة وعدم تدخل تعبيراً معيناً، فربما معنى ذلك أن قد بدأنا في استخدام أسلوب المحاضرة وهذا لا يعني أن التعبير في حد ذاته أمر سيء وفي الواقع فإننا نحقق تقدماً كبيراً في حياتنا عند تطبيق أفكار جديدة على مسائل قديمة إن القادة يميلون إلى أسلوب المحاضرة فعندما يطبقون لاكتشاف المجهول بحثاً عن طريقة أفضل فربما يتعثرون وتوجههم عوائق أو يمشون

إذا كتب قائد لا ترغب في أسلوب المحاضرة أو المغامرة، فإن ذلك يعني خسارة كبيرة تلك إن المعمرات المحسوبة تعتبر عنصر مهم من عناصر القيادة

والمهم هنا أن نعرف كيف نتعامل مع النشل الساج عن استخدام المعامرة ويسلم بعض المدراء للنشل، مما يدفعهم لدراستهم ونتيجة لذلك فإن هذه الفئة نادرًا ما تستخدم أسلوب المعامرة. إن المدراء الذين يقومون بها هم معجون أو سليم أو أمس فقط لن يصبحوا في يوم من الأيام قادة ولا بد أن

يكون التركيز في أثناء الفشل، ليس على الفشل ذاته وإنما على ما نتعلمه من الفشل.

اكتب ثلاثة أنواع من الفشل ناجمة عن اتحاد بعض العررات التي تحدث بالمعامرة وكتب ما نتعلمه من كل تجربه

الفشل	الدرس المستفاد
١	
٢	
٣	

هل حالات الإحباط هذه تُعد تجارب تعلمه لك

☐ لا

☐ نعم



## تمرين على تحليل المخاطر

في غالب الأحيان لا يرغب في لأحد بأسلوب المعامرة  
بسبب النتائج السلبية المتوقعة التي تتخيلها وعندها ينشأ  
العموض عندهم يفتدب ما يحدث هذه النتائج ولو قصدا على  
الأقل بتحديد أسوأ نتيجة لكان الأمر مقبولا

ولمعلب على هذا الشعور بالخوف، يمكنك حل التمرين  
الوارد أدناه على اعتبار أنك تفكر بالأحد بالمعامرة

خطوة رقم (١) صف مخاطرة ترغب في أخذها.

خطوة رقم (٢) صف أسوأ نتائج المحتملة لهذه  
المخاطرة (اجعل إجاباتك محدّدة)

خطوة رقم (٢) ما لقواند, دا بحث المخطرة.

... ..

خطوة رقم (١) عند مقارنه مائح لمخطرة مو ثدها هل  
من الأجدى أحدها ؟

نعم

لا

... ..

## كيف يدير القائد التعبير بفاعلية

بعد أن سري رؤيتك لى كى حوائى فى عملك بدأ التعبير رويداً رويداً ولا تفت أن معظمنا يشعر بدرجة من عدم الأرياح إذا واحه التغيير ولكن البعض الآخر يدرى فوائد لشي تنتج عن القيام بالعمل بطريقة مختلفة و مستملا ما يسبح عن ذلك من مراض و هناك ثمة قليلة سنقول لك لقد حارب التغيير من قبل ولم ينجح

ويجب عليك - كفائد عدم توجه مقارنه بالتغيير - أن تدير التغيير بطريقة استراتيجيه ولما عندك على تحقيق ذلك، استخدم ثلاث أدوات رئيسة من ملف أدوات إداره التغيير والأدوات هي تقديم الحوافر، والعمل على جعل التغيير مريضاً ست وإثارة روح المتعاون بين العاملين.

### ١) تقديم الحوافر:

قد تكون الحوافر فعالة جداً في المبدأ، على إحداث التغيير، مما الحوافر التي يمكن أن تقدمها تحريق عندك عندما

توجه التعبير؟ كيف تستطيع جعل الأمور مجزية عندما يحاطر فريق عملك في تجريب شيء جديد؟ الواقع أنه لا يمكن الانتظار إلى أن يصبح / من فريق عملك مؤيداً للتعبير، لذلك عندما ترى حالات فردية بدأت تقبل التعبير يلزمك أن تشجعهم وتعرف بمحاولاتهم حتى ولو لم تكن محاولات مخصصة أو كاملة، وهذا يعني أنك تقدم الحوافز وتشجع في اتجاه التعبير

## ٢. العسر على جعل التعبير سهلاً ومريحاً

ويمكنك تحقيق ذلك عن طريق جعل الأمر الواقع غير مرعب فيه، بحيث يسهم فريق العمل نفسه في صنع التعبير وقد تعبّر بعض الأشياء بحيث يصبح العمل بالأساليب القديمة أكثر استهلاكاً لوقت و جهد

## ٣. إقارن روح التعاون بين المدعى

يجب بعض الناس حوقاً شديداً من حصول التعبير وتحتاج كذلك إلى مساعدة بعض الناس على رؤية مافع التعبير ويستطيع فعل ذلك بإدارة روح التعاون في من حولك ويجب عليك باستمرار أن تبدي اقتناعك بأهمية التعبير وإثارة إمكانيات حدوده كما يجب عليك كذلك ألا تسمح للذين يقارمون الغير أن يحدوك نحو الموقف السلبى فإذا قاموا إن الإدارة يجب لا يمكن أبداً أن تدعم التعبير فأجهم هؤلاء إما إذا عرصاً أفكارها مستخدم الإدارة - بكل تأكيد - بتوفير كل وسائل الدعم لها

## تمارين حول التقدير

يعمل هيثم في إحدى الشركات مسؤولاً عن تحرير مجلها الشهرية ويسغرق هذا العمل - عادة - كل وقته وهو يحزن لأنه لا يوجد أحد - تقريباً - في الشركة إلا ويعرف هيثم سبب عمله في المجلة ويعترف له الجميع بجهوده وعمله الممتاز.

وفي أحد الأيام، عرف أحد الموظفين على طريقه الشر الجديدة باستخدام الكمبيوتر وعندما أحر الموظف هيثم عن الطريقة الجديدة قدم من الموضوع وتحدث بوجود عوائق كثيرة وقال هيثم مرة في تعليقه على الطريقة الجديدة إنها تذهب بالعملية الإبداعية التي تجعل من المجلة عملاً كتابياً مرموقاً

سؤال ما الذي تستطيع عمله كفائدة في الحالات لـ ١٢

تقديم الحوار...

المعمل على جعل التعبير في المعنى سهلاً ومريحاً

.. . . .

إثارة روح التأمل

قارن إحسانك مع لإجابات التي وضعها المؤلف في  
الصفحة التالية إجابك لا يجب أن تكون مشابهة لإجابات  
المؤلف، ولكن يجب أن نحصل المعنى نفسه

٣٣ ٣٣ ٣٣

## اجابات مقترحة من المؤلف

### تقديم الحوافز :

- أ ) إذا استخدم هينم الكمبيوتر في جزء من المحل، قدم له عبارات الثناء.
- ب) امنحه فرصة لحضور مدوة عن طريقة النشر الحديث باستخدام الكمبيوتر.
- ج ) ناقش معه إمكانية الاستفادة من لأحرين وخاصة المحتصين في ارسوم بيانية لإثراء لمداء العنينة في المجنة.
- د ) اذكر له أية معلومات إيجابية سمعتها عن محاولات لاكتساب طرق جديدة ومختلفة عن سابقتها.
- هـ ) حدد أسماء لمجلات التي يمحده من شركات أخرى، وخصص له أوقاتاً للزيارة تلك للمجلات للتعرف على الطرق التي يستخدمونها.

### المنع من جعل النفيد سهلاً ومريحاً :

- أ ) حرك الآلة القديمة التي كان هينم يستخدمها إلى الخلف

وضع مكانها جهاز كمبيوتر.

ب) لا تقدم أي تعليق على المجلة.

ج) ضع أهدافاً خاصة بالأداء بحيث يكرر لها علاقه بإمام  
المجلة.

د) أعط هيثم مهمة من الأسهل عملها باستخدام الكمبيوتر

هـ) حدد الوقت الذي يقضيه في تحرير المجلة

و) عزف لأحرار في المؤسسة بالأسلوب الحديث في الشر  
بإستخدام الكمبيوتر بحيث يسألون هيثم عن خبره في هذا  
المجال.

أداة روح التداول بين أفراد فريق العمل:

ما رأيك فيما يلي:

أ) الشكل الجديد للمجلة بعد استخدام الأساليب الحديثة في  
الشر

ب) قدر هيثم على الانتقال إلى الأسلوب الحديث في الشر

ج) ما سمعته عن دعم لإدارة العليا للمجلة

## الطريق الآمن الذي لا يؤدي إلى نهاية

إن الكيفية التي نتناول بها مقومات فريق عملك مهمة أهمية الكيفية التي نتناول بها مقوماتك الشخصية، وغالباً ما يباشر المدير فريق عمله أن يكونوا مبدعين ويجربوا طرقاً جديدة، وتعتبر أي مقومته بهذا التوجه ضرباً من ضرورات العبادة، وقد يمثل هذا المدير في أن يأخذ بعض الاعتبارات حقيقة أن من تجارب الماضي أن الموظف عندما يحاول استخدام أسلوب جديد ويمثل فيه فإنه يمر بتجربة ناشئة معها مديرة، وشجع هذا النوع من التجربة الموظف على أن يملك طريقه أمة في المستقبل وأسي تمنح محاولة للإبداع

ومن الأمثلة على الإحباط الناجم عن التعبير هو ذلك لمدير التنفيذي الذي كان يدير ثلاثين شركة خدمات في خمس ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية وقد قام مرة على إهداء الذين يديرون هذه الشركات (أحدث إليهم باستمرار من الخدمة للتعبير دون أن يحدث أي تغيير أحياناً أجد في نفسي رغبة في

أن أهرهم من الأعماق) إن ما فشل هذا المدير سقيدي في إدر كه هو أن محاولات التعبير غير الساجحه التي قام بها المدراء في الماضي هي التي ولدت لديهم ردود فعل سببه سريعه وما وحده امدير التنفيذي إيجابياً من منظوره وجدواها من تجربتهم مشكلة كبيرة إن لمدراء لم يكونوا أغساء، بل كانوا بساطة يحسون أنفسهم.

إليك إذا أردت التعبر، فلا يمكنك تجنب المحاطر المعقولة، وإذا تركت فريق عملك يعرف ليس الأساس لما أهدمت عليه من تعبير ر علموا أنك تتهم محاورهم وجهودهم، فإنت ستصل في الغالب إلى نتيجة هي

أ- موظف متلهش

ب- موظف لديه لاسعداد بالمحاطرة بالتعبير في المستقبل

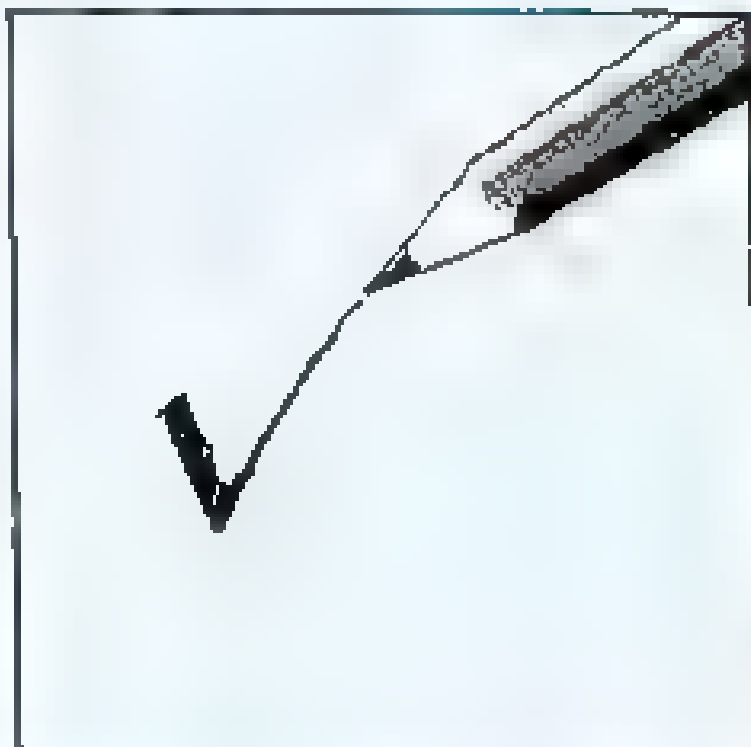


هذه بعض الأسباب الرجعة تماننا للتغير

## الباب السابع



ملخص





## مقياس تقييم لقيادة الادارية

تصنف هذه الدراسة عشرين سمة سلوكية شائعة بين المدراء المشتملين وعشرين سمة سلوكية أخرى بين نقادة الأكفاء انظر إلى الجمل الواردة أدناه بعناية وقرر بعد ذلك - كمدير وكفاء - درجة الأولوية التي تعطىها لكل سمة.

درجة الأولوية					السمة السلوكية
الأعلى	عالية	هامة	متوسطة	منخفضة	
١	٢	٣	٤	٥	
					١ يكون حازمًا عند اللزوم
					٢ يتحدث مع فريق عمله بطلب
					٣ سياسة ضبط النظام لديه واضحة.

درجة الأثرانية					سمة لسبوتة
لأعلى ١	عاليه ٢	هاميه ٣	متوسطة ٤	مخفضة ٥	
					١- يتحدث الآخرين إلى رساله
					٥- يؤثر بيده ملائمه بلشعور بالسكاهل بين العاميين
					٦- يشعر الآخرين بأنه هو الصنادون
					٦- يحظى بتأييد كامل من العاملين معه
					٧- يتحول لموظفين إلى أنواع
					٩- يكافح من أجل السجاح ويسبح الساح للآخرين
					١١- يتحدث الآخرين للإسحاق هريش عمله

درجة الاستجابة					السمة المستهدفة
الأعلى	عامة	هامه	متوسطة	منخفضه	
٥	٢	٣	٤	٥	
					١١- يقدم الحوار القيمة لمريض عمله.
					١٢- يوظف مصادر الموى لديه بداء وحساسية
					١٣- يبدى روح التعاطف
					١٤- له سجل واضح في اتخاذ المواقف المعوية والجاره
					١٥- مستمع جيد
					١٦- له طريقة منظمة في الانصات وتبليغ رسائله
					١٧- يعبر عن أفكاره بوضوح.

درجة الاندائية					سمة لسنوية
لأعلى ١	عاليه ٢	هاميه ٣	متوسطة ٤	محفظة ٥	
					١٨- يأخذ بالمخاطر الحدروسة
					١٩- يبقي موظفيه على اطلاع كامل بما يجري من تطورات
					٢٠- له رؤية ررسنة واصحة ويحيد التعبير عنها،
					٢١- أمين وأخلاقه عالية.
					٢٢- يولد إحسانه بالمحررين نفوس أتباعه
					٢٣- يفسوّن بطريقتة فعالة

درجة لاولية					السمة المستهدفة
الأعلى	عامة	هامه	متوسطة	منخفضه	
١	٢	٣	٤	٥	
					٢٤- يربط الأهداف قصيره المدى في العمل برسالته.
					٢٥- يشارك موظفي الإنجازات الصغيرة والكبيرة
					٢٦- يجعل الآخرين يشاركون بروحه الإيجابية
					٢٧- يجعل منه لعمل مريحة
					٢٨- يحقق دفاعاً شطراً للعمل
					٢٩- يحتفظ بموقف دائم

درجة الاندائية					سمة لسوئية
محصنة ٥	متوسطة ٤	هامة ٣	عالم ٢	لأعلى ١	
					٣٠- شط لى موظف مكتب
					٣١- يعترف بأخطائه
					٣٢- مفوض جيد ومعروف منى يتشاور
					٣٣- يسبح خطوط منطقية في اتحاد القراوات
					٣٤- لو استفاد لتفكر آخرون من حوله بالاستقالة
					٣٥- يشاور من حوله عند اتخاذ القرارات
					٣٦- يلزم بقضايا ومواعيده

درجة لادينية					السمات المستوحاة
الأعلى	عامة	شامة	متوسطة	منخفضة	
١	٢	٣	٤	٥	
					٣٧- يستعمل درره كمدير بحساسية
					٣٨- يلزم بصادق
					٣٩- يحترمه موظفوه علما بمدارس سلطانه.
					٤٠- له قوة تأثير على الآخرين

الأرقام المرددة نوحده في المدراس المتبرين، في حين أن السمات الواردة بالأرقام الزوجية نوحده في الفاء لأكفاء، والآن جمع جميع الأرقام التي وضعت حولها دائرة مقابيل الجمل التي تحمل أرفف فردية وضعها في داخل المربع أدناه مباشرة

للمدارس الإدارية (مجموع الدرجات)

وبطريقة بسيطة يسهل جمع جميع الأرقام التي  
وضعت حولها دائرة مقابل النجم التي تحمل أرقامًا  
زوجية وضع الناتج في داخل المربع أدناه  
لممارسات انشادية (مجموع لدرجات)

١٣٦

## تحليل النتائج الواردة في ميزان استقرية

- إذا حصلت على مجموع درجات في الممارسات الإدارية (ص ١٣٦) أعلى من مجموع الدرجات في الممارسات القيادية (ص ٢٩)، فهذا مؤشر على أن معرفتك بالممارسات القيادية من الممكن أن تحسن مكانك، سواء أكان ذلك الآن أم في المستقبل، أي أنك تحتاج لتعمم القيادة

٢ - إذا حصلت على مجموع (١) درجة فما فوق في الممارسات القيادية (ص ٢٩)، فهذا مؤشر على أنك على استعداد الآن لتولي منصب قيادي أعلى.

٣ - إذا حصلت على مجموع درجات من ٢ إلى ١٠ درجة في الممارسات القيادية (ص ٢٩)، فهذا مؤشر على أنك تنجح نحو تولي دور قيادي

٤ - إذا حصلت على مجموع درجات في الممارسات القيادية (ص ٢٩) أقل بكثير مما حصلت عليه في الممارسات

الإدريه (ص ١٣٥)، فقد يكون هذا دليلًا على أنك تسب  
مؤهلًا الآن على الأقل لدور قيادي.

٥. فصلًا أصعب أي سائح أخرى ترى أهميتها من تحريكك  
لهذا المقاييس.

## كيف تحافظ على دورك القيادي

متى ما تقوم بعمل صيانة دورية منتظمة لبارتك، يهدف هذه  
الأسئلة إلى صيانة مهارات القيادة (مع علامة ٧) في داخل  
المربع المقدس لسد الصيانة الذي يحتاج لعمه شكل منظم مرة  
واحدة في الأسبوع.

☐ حافظ على ارحم الإيجابي الذي كان موجوداً في  
الأسبوع الماضي.

☐ قدم حوافز جديدة للعاملين

☐ حل مشاكل متكررة بشكل حارم

☐ اسعد الصوره الإيجابية التي ظهرت بها سابقاً

☐ كن مثلاً أفضل من الأسبوع الماضي

☐ كن مرنًا إيجابيًا أقوى

- ☐ صبرك و ستحمل روح لدعوة
- ☐ صقل مهاراتك الإدارية بحيث يقي لديك مسج من الوقت بممارسة دررك القيادي
- ☐ حمل لأخرين يتبعوك عن طيب خاطر
- ☐ استخدم مصادر القوة لديك بشكل أفضل
- ☐ حسن دورًا من محكمك في امتلاك
- ☐ نل موقفًا إيجابيًا أقوى للآخرين
- ☐ إذا سم بحقيق الأهداف في يوم ما، شارح قريب عملك هرحهم بالمصر في نفس اليوم أو اليوم الذي يبعه.
- ☐ خصص حرة، أكثر من وقتك في معيم الآخرين
- ☐ كن أكثر تحسلاً للمسؤوليات والمشاق سوء كان ذلك في مشيتك أو حديثك أو استماعك
- ☐ استخدم أساليب لمحاورة شكك أكثر

اتخذ قرار تک پشکن افضل و اسرع



## تطوير مهارات القيادة لديك

عندما تحذر أن تطور مهاراتك القيادية فلا شك أن لديك مهارات محددة ترى أهميتها تطويرها. وكما ذكرنا في هذا الكتاب من السهل جدًا أن يكون فريسه لأزمات أيومه والأهداف قصيرة المدى، ويعقد في هذا الحضم الأهداف صوبه المدى. حد بعض الدقس وفكر في المهارات القيادية التي تحتاجها والتي ترغب في تطويرها. ما الجواب التي ترغب في التركيز عليها وتطويرها خلال الأشهر الثلاثة القادمة؟

قوة الشخصية.

رؤيتي.

مهاراتي في الحديث.

مهاراتي في التفويض.

المخاطرة

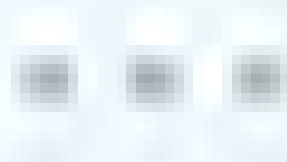
إدارة المعير

الاهداف طويلة المدى.

مهارات اتخاذ القرار.

مهارات التخطيط.

أخرى.



## تطوير مهارات في تحديد لروية

إن القائد الحقيقي هو الذي تطور مهاراته باستمرار لحد  
حدوث بعض المهارات القيادية في مرغ في تطويرها وربما  
سواء من أين بدأ؟ وربما من الأجدى أن بدأ بوضع قائمة  
بالمهارات التي ترغب في تطويرها حسب درجة أولويتها،  
أدوات القيادة التي يسعى تطويرها حسب الأولوية

### الخطوة الأولى،

- ١ . . . . .
- ٢ . . . . .
- ٣ . . . . .
- ٤ . . . . .
- ٥ . . . . .

الخطوة الثانية: في هذا السبق هي أن نحدد أسماء  
مجموعة من القادة نشعر بأنهم لعتوا انتباهك وبأثرت بهم، وترى

أنهم قدوة مناسبة لك.

أسماء قادة نموذجيين اطعمت عليهم

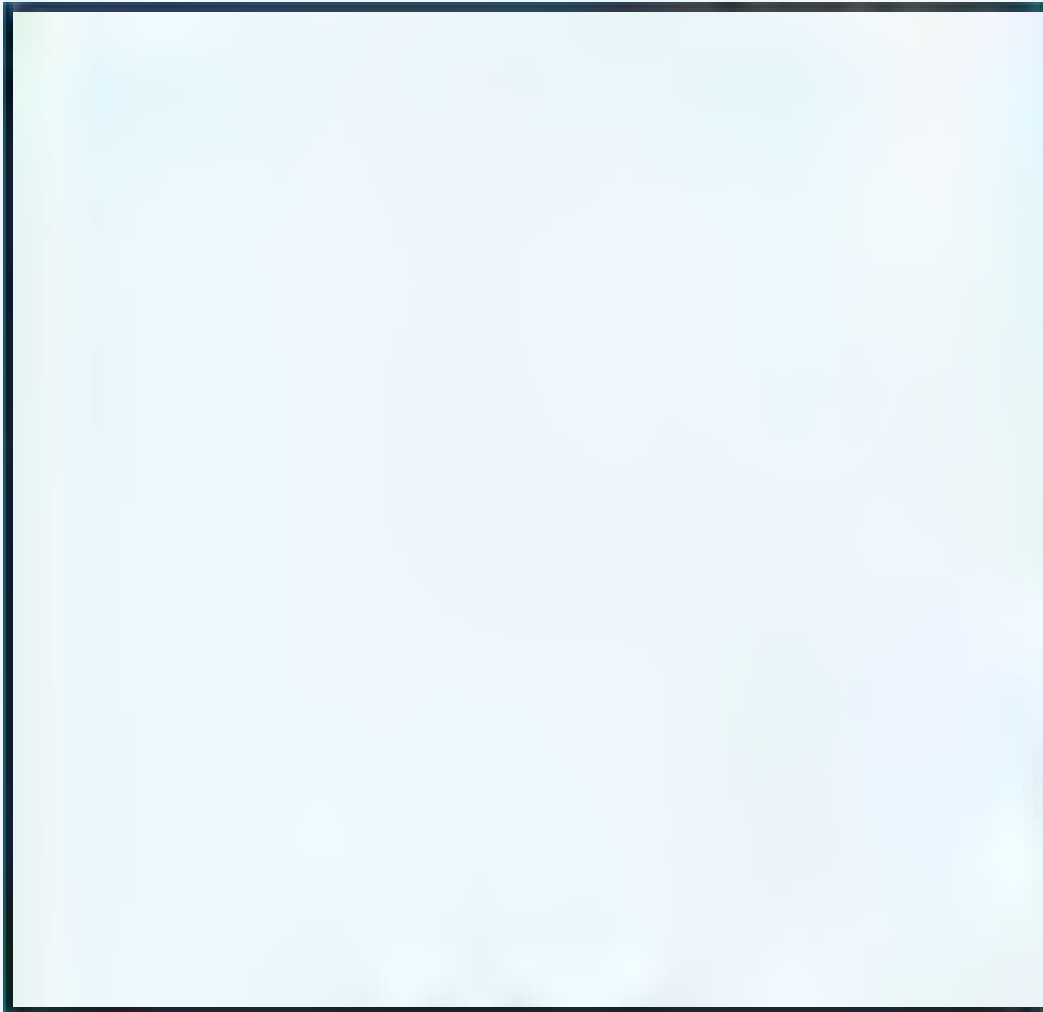
١. \_\_\_\_\_
٢. \_\_\_\_\_
٣. \_\_\_\_\_
٤. \_\_\_\_\_
٥. \_\_\_\_\_

**الخطوة الثالثة:** أن تحلل شخصيات هؤلاء القادة وتوضح ما هي السمات القيادية التي لفت انتباهك فيهم وأثرت عليك أفكارهم من سمات هؤلاء القادة التي أثرت في شخصيتي

١. \_\_\_\_\_
٢. \_\_\_\_\_
٣. \_\_\_\_\_
٤. \_\_\_\_\_
٥. \_\_\_\_\_

**الخطوة الأخيرة:** هي أن تكتب مخطط أو نموذجك الخاص في القيادة ما سمات قيادية التي ترى التحلي بها ويمكن أن تجعل منك أفضل قائد ممكن؟

## نموذجي في القيادة



## دراسة حالة رقم ٥

### إن تكون قاتل، ولا تكون

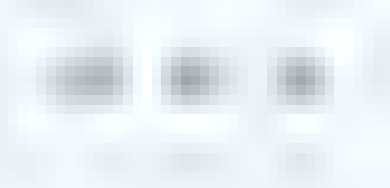
لقد مصب الآن من أشهر على عمل حاد كمصرف وأصبح الآن إداريًا حادًا وشقوم تكن ما ينطه منه مصبه  
واحد حاد مؤخرًا يقرأ في مجاز القيادة ووجد مصبه معجب  
بأشخاص في ديس وعندما بدأ حاد يكثر في تطوير قدراته انبعاثيه  
أدرك أن هذه المهمة ليست سهلة إن على حاد إن اختار مجال  
القيادة أن ينظر نظرة ثاقبة إلى نقاط القوة والضعف في شخصه  
ويبدل جهده في تطوير ذات



من هذا القاتل مستعد لأن يقرء طريقه

وأصبح حاله الآن منقسماً على نفسه، فعمله لا يتطلب منه سوى أن يكون فعالاً في مهامه الإدارية، وهو أمر لا يتطلب منه عملاً إضافياً ومن جهة أخرى، فإن تطلعاته المادية تتطلب منه الالتزام ببرامج تطوير جاد حتى يصل إلى المستوى الذي يوجهه لمؤلفي زمام المصداقة

ما الاختيار الأنسب بخالد؟ الإدارة أم المصداقة؟ قرر حاتم مع إجماع المؤلف في الصفحة التالية.



## اجابات مقترحة لدراسة لحالات

### دراسة حالة رقم ١

لقد قام هشام بحركة ذكية عندما تحول من نموذج إداري ظنه قدوته إلى نموذج قباذي آخر اطمأن له وسهم بعض المؤسسات في تطوير نماذج إدارية جديدة لكنها لا تطور إلا انفس من نماذجهم، وفي مثل هذه المؤسسات يعني المدراء في ماصيهم لاعتراض طويلا ومن المعروف في معظم المؤسسات أن القيادة هي النهج لمعود النظم بسرعة أكبر

### دراسة حالة رقم ٢

إن مشكلة صاحب أكثر صعوبة مما يظن وهي منتشرة انتشارا بين أقرانه إذ يجد الموظفون الذين يهتمون بأدى لتأصيل صعوبة في الانتقال من مجال الإدارة إلى مجال قيادة لذلك على صالح أن يجد تركيز في نظريته للأمور فهو بحاجة إلى تطوير تصور، وأهدافه بعيدة المدى وهو بحاجة أيضا إلى أن

يظهر هي الأنماط والاتجاهات الحاييه في دائرته ومؤسسه. أما إذا استمر صالح غداً في تتعاضل الدعيه، فإن فرص تويبه أدواراً قيادية تبقى محدودة جداً.

#### درسة حالة رقم ٢ .

لقد نقل منصور إشارات مناقضة إلى فريق عمله بسبب الارباك الذي صابه من توجهات الصدارة من الإدارة العليا وبسبب ذلك أصيب بماملون بالإحباط ووجهوا لنوم لأسلوب منصور في القيادة إن أهم ما يحتاجه منصور هو أن يعطي فريق عمله توجهات مهيمة وصحة حتى لو كان ذلك يعني فقط أن يكون حقيقه وصل بين فريق عمله وإدارة العليا

#### دراسة حالة رقم ٣ :

محتاج ما جد إلى تصميم صعه لاتحاد نقر و بحيث تكون مربحه له وعضيه تقه في مجال عمله وبعد ذلك يحتاج ما جد لتذكير نفسه بما يلي

- ١- كل القرارات هي في النهايه محاطر محسوبة
- ٢- يمكن إعادة اتحاد النقر و دون أن يشوّه ذلك صورة القائد
- ٣- ليس هناك أحد يتبع هفواته.
- ٤- إن أسوأ قرار هو ألا يتخذ القرار

### دراسة حالة رقم ٥:

يسدو أن خالدًا غير مستعد للالزم بإعداد نفسه للقيادة  
أفترض عليه أن يعد نفسه إعدادًا إداريًا لمدة سنة حتى  
تتكور لديه قاعدة أفضل يسي عليها مهاراته القيادية ولن يتمكن  
خالد الآن من تولي مهام القيادة حتى تصل مهاراته الإدارية إلى  
مستوى أعلى



## سنة التحضير الإداري

الترتيب	الموضوع	المدرس	السنة
١	دع السوييف وابدأ العمل	جيمس آر. شيرمان	٥٢ هـ
٢	موقفك الإيجابي أعلى ما تملك	إلوود إن. تشامان	١٤٢١ هـ
٣	من الاتصال	بريت دكر	١٤٢١ هـ
٤	الإدارة الذاتية الناجحة	د. بول آر. تيم	١٤٢١ هـ
٥	المخطط أول خطوات النجاح	جيمس آر شيرمان	١٤٢١ هـ
٦	تعلم القيادة	إلوود إن شامان	٥٢١ هـ
٧	التركيز سهارتك الشميه للتسير والإبداع	سام هورن	١٤٢١ هـ
٨	البأثير - القوة لجمعية في عصر صغير	ألبا ذوكر	١٤٢١ هـ

الترتيب	المؤلف	العنوان	العدد
٢	ماريون مياير	إدارة الوقت	١٤٢ هـ
١	سامر لويد	اكتشف نفسك - آليات اكتشاف السلوك الإيجابي	١٤٢ هـ
١١	د. مراهيم بن حمد التميمي	التعريف بالصحة والإدارة	١٤٢٢ هـ
١٢	إعداد هادي كرسب	أثنت عشرة خطوة لتطوير الذاتي	١٤٢٢ هـ
١٣	د. ريمه ماجد	الحوار بين العمل والحياة الخاصة	١٤٢٢ هـ
١٤	د. كارول جومان	الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي	١٤٢٢ هـ
١٥	جويس بيرلي	مهارات القراءة السريعة	١٤٢٢ هـ
١٦	ماثين بيرلي ألي	مهارات تنشيط الذاكرة	١٤٢٢ هـ
١٧	بورمان هل	فن التعامل مع الزملاء	١٤٢٢ هـ
١	الورد إن تشابون	السياح في العلاقات الإنسانية - أساليب عملية لتنمية الذات	١٤٢٢ هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١٩	إدارة التغيير في العمل	د. سشتيا سكوت - د. ليس جيف	١٤٢٢هـ
٢٠	بناء الثقة - دليل عملي للمدير الناجح	ماري شيرتيف	١٤٢٢هـ
٢١	التحفيز	تويلا دل	١٤٢٢هـ
٢٢	تنظيم مكان العمل	أوديت بولار	١٤٢٢هـ
٢٣	فرق العمل وحل المشكلات	ساندي بوكراس	١٤٢٢هـ
٢٤	فن تنظيم وإدارة الاجتماعات	ماريون هاينز	١٤٢٢هـ
٢٥	التفويض الفعال	روبرت مادوكس	١٤٢٢هـ
٢٦	قيم مهاراتك كمدير	إعداد مايك كرمب	١٤٢٢هـ
٢٧	الإشراف الفعال	توني موكليا	١٤٢٢هـ
٢٨	المهارات القيادية لدى المرأة	مارلين مانج	١٤٢٢هـ
٢٩	مهارات العرض والتقديم	ستيف مانديل	١٤٢٢هـ
٣٠	إدارة التغيير الشخصي	سينشيا اسكوت	١٤٢٢هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٣١	الذكاء الوجداني	ميشل كراف	١٤٢٢ هـ
٣٢	المخاطرة	هربرت كندلر	١٤٢٢ هـ
٣٣	التسويق بالهاتف من الألف إلى الياء	نانسي فريدمان	١٤٢٢ هـ
٣٤	تحقيق الرضا الوظيفي	إعداد هابك كرسب	١٤٢٢ هـ
٣٥	تطوير احترام الذات	كوني فلادينو	١٤٢٢ هـ
٣٦	جهز لمقابلتك الشخصية	داين برك	١٤٢٢ هـ
٣٧	كيف تحافظ على موظفيك	بارب وينجفيلد	١٤٢٢ هـ
٣٨	تحقيق رضا العملاء	درو اسكوت	١٤٢٢ هـ
٣٩	كتاب الإدارة المفتوح	كاشي إيفانيسك	١٤٢٢ هـ
٤٠	إدارة الأزمات والضغط	ماريل رابر	١٤٢٢ هـ

أُشرِفَ على الترجمة د. داجمرا د. إبراهيم بن محمد النعيم

## دار المعرفة للتنمية البشرية

دار المعرفة للتنمية البشرية مؤسسة سعودية أسسها ويديرها الدكتور إبراهيم بن حمد القعيد ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتنظيم والتربية والتعليم. وقد أنشئت دار المعرفة للتنمية البشرية دعمًا للجهود الرامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والقدرات التنظيمية من خلال توفير بيت خبرة متخصص يوفر الموارد والأفكار الإبداعية، والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم المتخصصة، كما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية قائمة على دراسة العاطفي، وتحليل الواقع، واستشراف المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتصميم المناهج، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التربوية، وطرائق التدريس بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات العلاقة.

## شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإدارية وكتب التطوير الإداري المصحوبة بالأفلام والاشربة والأقراص المبرمجة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل وبلغت إصداراتها أكثر من أربعمائة عنوان. وتتم كتب الشركة بسهولة أسلوبها واستيعابها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والشخصية المطلوبة للشجاح والتفوق. وتشتمل الكتب على الكثير من الأنشطة والتدريبات واستمارات التقييم والاختبارات الذاتية التي تجذب القراء.

# منتدى سور الأزبكية

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

***<https://twitter.com/SourAlAzbakya>***

***<https://www.facebook.com/books4all.net>***